

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JÉSSICA GOMES LIMA

O PROCESSO DE INTERVENÇÃO: O ESTUDO SOBRE UMA PRÁTICA
ORGANIZACIONAL EM PROL DA EQUIDADE DE GÊNERO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

CURITIBA
2021

JÉSSICA GOMES LIMA

O PROCESSO DE INTERVENÇÃO: O ESTUDO SOBRE UMA PRÁTICA
ORGANIZACIONAL EM PROL DA EQUIDADE DE GÊNERO EM UMA
COOPERATIVA DE CRÉDITO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em
Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial
à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov

CURITIBA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS – SIBI/UFPR COM DADOS FORNECIDOS PELO(A) AUTOR(A)
Bibliotecário: Eduardo Silveira – CRB 9/1921

Lima, Jéssica Gomes

O processo de intervenção: o estudo sobre uma prática organizacional em prol da equidade de gênero em uma cooperativa de crédito / Jéssica Gomes Lima.- 2021.

109 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Orientadora: Yara Lúcia Mazziotti Bulgacov.

Defesa: Curitiba, 2021.

1. Administração. 2. Gênero. 3. Mulher. 4. Cooperativas. 5. Yves, Clot, 1952 - I. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas Programa de Pós-Graduação em Administração. II. Bulgacov, Yara Lúcia Mazziotti. III. Título.

CDD 331.4



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E
APLICADAS UNIVERSIDADE
FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-
GRADUAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
ADMINISTRAÇÃO -40001016025P6

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **JÉSSICA GOMES LIMA** intitulada: **O PROCESSO DE INTERVENÇÃO: O ESTUDO SOBRE UMA PRÁTICA ORGANIZACIONAL EM PROL DA EQUIDADE DE GÊNERO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**, sob orientação da Profa. Dra. YARA LUCIA MAZZIOTTI BULGACOV, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa. A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 12 de Março de 2021.

Assinatura Eletrônica

12/03/2021 17:15:54.0

YARA LUCIA MAZZIOTTI BULGACOV

Presidente da Banca Examinadora (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

12/03/2021 16:56:16.0

NATÁLIA RESE

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

12/03/2021 16:53:56.0

MARIA SARA DE LIMA DIAS

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

Av. Lothario Meissner, 632 - Curitiba - Paraná - Brasil

CEP 80210-170 - Tel: (41) 3360-4365 - E-mail: ppgadm@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.

Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 82342

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://www.prppg.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 82342

Dedico este trabalho à minha família, minha mãe, minha irmã, minha avó paterna Carolina Augusta Azambuja de Melo, minhas tias, minhas amigas e amigos. Além deles, dedico-o, em memória de Irma Nascimento Gomes, minha avó materna, agricultora e produtora rural, não tive a oportunidade de conhecê-la devido a violência contra mulher, mas ela sempre será referência de coragem e determinação para mim.

AGRADECIMENTOS

Entrego, confio, aceito e agradeço. Se eu pudesse resumir como foi minha experiência no processo de (des)construção desta dissertação, essas palavras são as que melhor expressam este capítulo da minha vida. Num espaço de tempo de dois anos, onde o segundo e último ano colocou a mim, a meus colegas e todo o mundo a prova, não só nossa resistência, mas a nossa capacidade de resiliência.

Agradeço à minha família por toda a acolhida, inquietação e diferença que fizeram nessa caminhada, por cada briga e ensinamento nas entrelinhas das nossas relações. A minha mãe solo Catarina Gomes, minha referência de coragem e dedicação, por nunca ter deixado nos faltar amor, apesar de tudo. A minha irmã Caroliny Gomes Lima pelo incentivo e encorajamento, em momentos difíceis. Agradeço aos meus amigos e amigas pela compreensão, paciência, abrigo e apoio, também aos meus colegas do mestrado que mesmo com a distância me ajudaram de forma direta ou indireta.

Agradeço aos profissionais da ciência, professores e professoras do Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR) pelos ensinamentos, orientações e apoio, também à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo financiamento deste projeto. Agradeço, principalmente, a minha orientadora Yara Lucia Mazziotti Bulgacov, pelas provocações e estímulos para me autoconfrontar nesse processo tão doloroso e transformador, apesar de tudo. Também quero agradecer as professoras Dr^{as} Maria Sara, Jane Mendes e Natália Rese por suas contribuições significativas para realização desta dissertação.

Agradeço à Alyne Lemes e ao senhor Manfred Dasenbrock representando o Sicredi pela confiança, cordialidade e disponibilidade em contribuir para este trabalho, por meio do compartilhamento de suas histórias. Assim como pela a oportunidade que tive de conhecer pessoas diversas e singulares, também suas experiências e vivências em prol do cooperativismo.

Por fim, apenas agradeço por todo aprendizado.

Seja qual for a liberdade pela qual lutamos, deve ser uma liberdade baseada na igualdade.
Judith Butler.

RESUMO

A desigualdade de gênero é uma realidade problemática em inúmeras organizações de diferentes setores de atuação, no mundo e no Brasil, que se manifesta seja de forma quantitativa com ausência de paridade salarial, na ocupação em cargos de tomada de decisão, ou na relação profissional com a manifestação de situações de assédio (moral e sexual). A questão é que mesmo com a identificação da desigualdade gênero, ainda existe desconhecimento sobre práticas de transformação dessa realidade. Em âmbito global no ano de 2019, a representação média feminina no setor financeiro em cargos de diretoria executiva de instituições financeiras foi de apenas 17%. Nos acentos dos conselhos administrativos, somente 22% (EQUILEAP, 2019). Apesar deste cenário, instituições financeiras como no caso das cooperativas de crédito começam a desenvolver ações para o enfrentamento destas desigualdades. A exemplo, o programa Comitê Mulher no Sicredi, compreendido como prática organizacional, unidade de análise representacional da organização. Neste trabalho o conceito de prática organizacional é construído tendo como fundamento a teoria da atividade da psicologia histórico-cultural de Yves Clot. Assim, prática organizacional é tomada como unidade de análise compreendida como um sistema interconectado de atividades humanas voltadas para a equidade de gênero e mediada por condições individuais, socioculturais condicionantes e condicionadas pelo contexto. Atividade como categoria teórica ajuda a revelar dimensões tanto objetivas como subjetiva, tanto individual como coletiva da ação humana, a partir da manifestação da subjetividade humana como o processo de sentido subjetivo. Nessa visão, é possível inferir que a prática organizacional compreende atividades de trabalho exercitadas por coletivos de trabalho que detêm capacidade de agir. Diante de tais fatos, o objetivo geral deste trabalho é compreender como a reflexão sobre as atividades desenvolvidas no programa prol equidade de gênero contribui para o desenvolvimento do poder de agir dos praticantes. No referencial teórico revelou-se o conceito de atividade de trabalho como uma atividade de produção, por vezes orientada ao capital, todavia, é também uma atividade humana exercida por homens e mulheres. Porém, a existência do trabalho reprodutivo destina a mulheres funções domésticas, de cuidado e educação, além do trabalho produtivo. Em relação aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa é uma pesquisa intervencionista, com abordagem qualitativa em que se utilizou como estratégia de pesquisa estudo de caso único. Os sujeitos de pesquisa foram 30 pessoas, associadas e colaboradores, que atuam nos Comitês, vinculados a 10 regionais de cooperativas agrupadas na Central Sicredi PR/SP/RJ. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas em profundidade orientada por um guia de entrevista, mas não limitado a este, também foram retiradas informações de documentos internos da organização, assim como de relatórios internacionais e nacionais. Os dados das entrevistas foram transcritos, categorizados, as narrativas foram analisadas servindo de base para elaboração de possíveis situações problema, a partir do método de dupla estimulação e observação colaborativa. Para aplicação desses métodos foi realizado um *workshop* colaborativo. Os resultados obtidos revelam que o processo de transformação dos sujeitos e atividades pela intervenção formativa contribui para co-análise da prática, por meio do diálogo entre diferentes praticantes. Observou-se a possibilidade de estes atribuírem sentido subjetivo à atividade conforme a tomada de consciência pela interpretação da realidade. Assim se tornou plausível inferir a oportunidade de expansão da aprendizagem, formação de zonas de desenvolvimento proximal e manifestação do poder de agir. Por fim, expõem-se então as contribuições teóricas e práticas, bem como sugestões para pesquisas futuras.

Palavras-chave: Prática organizacional. Equidade de gênero. Teoria da atividade. Yves Clot.

ABSTRACT

Gender inequality is a problematic reality in countless organizations from different sectors of activity, in the world and in Brazil, which manifests itself either in a quantitative way with the absence of wage parity, in the occupation of decision-making positions, or in the professional relationship with the manifestation of situations of harassment (moral and sexual). The issue is that even with the identification of gender inequality, there is still a lack of knowledge about practices to transform this reality. Globally in the year 2019, the average female representation in the financial sector in executive board positions in financial institutions was only 17%. In management board seats, only 22% (EQUILEAP, 2019). Despite this scenario, financial institutions such as credit unions are beginning to develop actions to address these inequalities. An example is the Women's Committee program at Sicredi, understood as an organizational practice, a representative unit of analysis of the organization. In this paper, the concept of organizational practice is constructed based on the activity theory of Yves Clot's cultural-historical psychology. Thus, organizational practice is taken as a unit of analysis understood as an interconnected system of human activities aimed at gender equity and mediated by individual, sociocultural conditions conditioning and conditioned by context. Activity as a theoretical category helps to reveal both objective and subjective dimensions, both individual and collective of human action, from the manifestation of human subjectivity as the process of subjective meaning. In this view, it is possible to infer that organizational practice comprises work activities exercised by work collectives that have the capacity to act. In view of these facts, the general objective of this work is to understand how reflection on the activities developed in the pro-gender equity program contributes to the development of the practitioners' power to act. The theoretical framework revealed the concept of work activity as a production activity, sometimes oriented toward capital; however, it is also a human activity carried out by men and women. However, the existence of reproductive work assigns to women domestic, care, and educational functions, in addition to productive work. Regarding the methodological procedures, the present research is an interventionist research, with a qualitative approach in which the research strategy used was a basic qualitative case study. The research subjects were 30 people, members, and collaborators, who work in the Committees, linked to 10 Regional Cooperatives grouped in the Sicredi Regional Office PR/SP/RJ. Data were collected via in-depth interviews guided by an interview guide, but not limited to this. Information was also extracted from internal organizational documents, as well as from international and national reports. The interview data were transcribed, categorized, and the narratives were analyzed, serving as a basis for the elaboration of possible problem situations, based on the double stimulation method and collaborative observation. A collaborative workshop was held to apply these methods. The results obtained reveal that the process of transformation of subjects and activities by the formative intervention contributes to the co-analysis of the practice, through the dialog between different practitioners. It was observed the possibility of them attributing subjective meaning to the activity according to their awareness of the interpretation of reality. Thus, it became plausible to infer the opportunity to expand learning, the formation of zones of proximal development, and the manifestation of the power to act. Finally, theoretical and practical contributions are then exposed, as well as suggestions for future research.

Keywords: Organizational practice. Gender equity. Activity Theory. Yves Clot.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: ELEMENTOS QUE TRANSFORMAM A ATIVIDADE.....	38
FIGURA 2: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	45
FIGURA 3: FASES DE APLICAÇÃO DO MÉTODO DE DUPLA ESTIMULAÇÃO.....	53
FIGURA 4: ETAPAS DE APLICAÇÃO DA OBSERVAÇÃO COLABORATIVA	54
FIGURA 5: ESTRUTURA DO SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO (SNCC).....	58

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS CONSTITUTIVAS	49
QUADRO 2: PERCURSO EMPÍRICO DAS CATEGORIAS CONSTITUTIVAS .	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: ASPECTOS METODOLÓGICAS E CLASSIFICAÇÕES	51
---	----

LISTA DE SIGLAS

GWLN – *Global Women's Leadership Network*

IDEC – Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor

OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná

SICREDI – Sistema de Crédito Cooperativo

WOCCU – *World Council of Credit Unions*

ZDP – Zona de Desenvolvimento Proximal

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. OBJETIVOS DE PESQUISA.....	16
1.2. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1. A TEORIA DA ATIVIDADE DE TRABALHO DO YVES CLOT.....	19
2.1.1. O poder de agir na prática: a capacidade de ação coletiva para transformar.....	35
2.2. PRÁTICA ORGANIZACIONAL COMO ATIVIDADE DE TRABALHO HISTÓRICO-CULTURAL	39
2.2.1. Aprendizagem organizacional: expansão da aprendizagem e desenvolvimento	43
2.3. A BUSCA POR EQUIDADE DE GÊNERO	46
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	48
3.1. Categorias constitutivas e percurso empírico.....	49
3.2. DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA	51
3.2.1. O porquê da escolha dos sujeitos da pesquisa	55
3.3. DESAFIOS DA PESQUISA	55
3.4. VALIDAÇÃO DA PESQUISA	56
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
4.1. COOPERATIVISMO	57
4.1.1. Cooperativismo de Crédito	57
4.2. O PROGRAMA COMITÊ MULHER NO SICREDI	59
4.3. NARRATIVAS E SENTIDOS NA ATIVIDADE DE TRABALHO	61
4.3.1. Os gêneros profissionais: estilo e gesto dos sujeitos praticantes	65
4.3.2. Real da atividade e atividade realizada direcionadas à equidade de gênero.....	77
4.4. OBSERVAÇÃO COLABORATIVA	80
4.4.1. A exposição de possíveis desafios.....	80
4.4.2. Possibilidades do poder de agir: movimentos de transformação da prática	84
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
UM PROTAGONISMO (PÓS) PANDEMICO?	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
APÊNDICE 1. GUIA DE ENTREVISTA	104
APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO.....	105
ANEXO - RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PLÁGIO	106

1. INTRODUÇÃO

A problemática da desigualdade de gênero é refletida em inúmeras organizações, em diferentes setores, seja de forma quantitativa com ausência de paridade salarial, na ocupação em cargos de tomada de decisão, ou na relação profissional com a manifestação de situações de assédio (moral e sexual). O problema é que mesmo com o conhecimento sobre desigualdade de gênero, ainda existe desconhecimento de práticas de mudança dessa problemática. Além disso, o desenvolvimento das ações voltadas a igualdade de gênero, restringem-se ao senso comum, num contexto em que teorias conectadas a prática, direcionada a esse fim, são limitadas (BENSCHOP; VERLOO, 2011).

O reflexo dessa desigualdade é percebido tanto globalmente, quanto no Brasil. Em âmbito global¹ no ano de 2019, o percentual médio da força de trabalho feminina no setor financeiro foi de 46%, as instituições com maior percentual são os Bancos, com 53%. Contudo a representação média feminina no setor em cargos de diretoria executiva das instituições financeiras foi de apenas 17%. Nos acentos dos conselhos administrativos, somente 22% (EQUILEAP, 2019).

No Brasil, o “Guia dos Bancos Responsáveis” demonstra que entre bancos avaliados, em nenhum deles existe um nível mínimo de 30% de representação feminina em cargos gerenciais de alto escalão. Além disso, inexistente política ou prática nesses Bancos para reverter esse dado (IDEC, 2019). Esse problema, também é constatado em cooperativas financeiras de crédito.

A *Cooperative and Mutual Insurance Federation* (ICMIF), órgão representativo global do setor de seguros cooperativos e mútuos, percebeu que o percentual de mulheres nos conselhos de administração das cooperativas financeiras da América Latina gira em torno de 15,2% (incluindo o Brasil). Na Ásia e Oceania este percentual representa apenas 13,9%. Isso significa uma proporção menor de mulheres nesses conselhos no ano 2015 (ICMIF, 2015). Isso expressa ausência de participação feminina plena em posições de liderança, no processo decisório dessas organizações (DUGUID; WEBER, 2016).

Apesar deste cenário, constata-se que existem instituições financeiras, como é o caso das cooperativas de crédito voltadas para a união entre o desenvolvimento econômico e social, (REISDORFER, 2014) que buscam desenvolver ações para o enfrentamento destas desigualdades.

¹ Países compreendidos em: Austrália; Canadá; França; Alemanha; Hong Kong; Itália; Japão; Suécia; Suíça; Reino Unido; Estados Unidos da América (EQUILEAP, 2019).

No paraná, o sistema de cooperativa de crédito Sicredi vem, há seis 6 anos, desenvolvendo um programa voltado para equidade de gênero. Essa iniciativa realizada pela cooperativa de crédito busca, por meio de ações de educação, aumentar a participação de mulheres líderes nas Cooperativas, bem como causar um impacto positivo em suas vidas no que tange à esfera pessoal e profissional (SICREDI, 2019).

Por isso, entende-se como Duguid e Weber (2016) que se houvessem práticas ou diretrizes culturais para fomentar a igualdade de gênero, a exemplo o empoderamento feminino, tal cenário no setor financeiro mudaria. Contudo, cabe evidenciar que a busca por oportunidades iguais a mulheres e homens de forma justa, compreende a equidade de gênero que permite a superação de desigualdades (CASACA; LORTIE, 2018), quando alinhada a práticas destinadas a essa finalidade.

Considerando a necessidade de ações de enfrentamento das desigualdades de gênero por parte das organizações, este projeto de pesquisa elege como objeto de estudo o programa “Comitê Mulher” no Sicredi. Do ponto de vista teórico, o programa foi compreendido como uma prática organizacional.

O programa ‘Comitê Mulher Sicred’ foi tomado como uma prática organizacional empírica a ser pesquisada e teorizada. A teoria da atividade, e predominantemente a teoria da atividade de Yves Clot (2010)  utilizada como lente teórica. A abordagem de estudo das práticas sociais não é um retorno ao empirismo e nem mesmo usado o termo com sua conotação de senso comum, é tomado como um fenômeno a ser construído teórico e empiricamente no sentido de buscar apreender a complexidade do cotidiano.

Do ponto de vista ontológico, a prática foi tomada como unidade complexa de análise, pr-assumida, filosoficamente, como representativa da organização e sociedade. Em outras palavras, a organização Sicredi é entendida como um sistema de práticas interconectadas, o Comitê Mulher no Sicredi enquanto uma prática organizacional específica, mas interconectada as demais práticas, foi tomada como objeto de estudo.

Diante disso, a partir dos pressupostos adotados por Yves Clot (2010), a atividade condição básica e essencial da vida humana, assim como a atividade de trabalho que consiste na realização individual e coletiva do ofício. Não restrita ao exercício especializado ou mecânico do ofício. O sujeito percebe o objeto da atividade, mediante o reconhecimento da própria subjetividade que o constitui. Assim, este tem a possibilidade de agir e transformar o mundo ao atribuir sentido a atividade, a partir da interpretação da realidade no diálogo entre gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010; VILELA et al., 2020), por meio da consciência

de sua experiência individual, coletiva e social (ENGESTRÖM, 2020; LE GUILLANT, 2006; CLOT, 2010).

O gênero profissional é entendido como cultura organizacional, como os códigos da atividade, que muitas vezes, pode estar implícito. Manifestam-se pelo discurso sendo constituído na linguagem entre indivíduos na organização de forma dialética. O gênero profissional, estilo e gesto são os elementos que conservam e recriam a atividade na prática (CLOT, 2010). Ele é, também, envolvido pelo estilo e gesto. Ambos são inerentes ao indivíduo que configuram a transformação do gênero profissional, mediante elementos simbólicos (CLOT, 2010).

A partir desses elementos, a teoria de Yves Clot se mostra uma lente sensível para a compreensão das relações desiguais, uma vez que processos foram sendo construídos a partir de práticas que reforçam tais desigualdades, como a negligência da subjetividade em relações de trabalho, não revelando o trabalho reprodutivo exercido por mulheres, a exemplo o cuidado, a educação e afazeres domésticos, além do trabalho produtivo.

Para revelar processos subjetivos, o método de dupla estimulação (VYGOTSKY, 1980; LEKTORSKY, 2009) e observação colaborativa (CLOT, 2010) foram aplicados, a partir da ontologia dialética, permitiram a aprendizagem entre diferentes gêneros profissionais e o desenvolvimento do poder de agir que é a capacidade de ação coletiva dos sujeitos para criação e recriação da atividade. Também, permitiram entender limitações, alterações e transformações na prática, além de apenas identificar e descrever aspectos que afetam a prática organizacional.

Dado que a teoria de Yves Clot parte do pressuposto que as pesquisas possuem, para além da descoberta das questões relativas ao real, um caráter transformador, esta pesquisa detém uma abordagem intervencionista formativa. Ela possibilita, dessa forma, ao pesquisador junto com a participação do sujeito praticante chegar as raízes da ação inerente a prática (CASSANDRE; GODOI, 2014). Logo, atende ao problema de pesquisa identificado, o presente projeto de pesquisa busca compreender como o possível processo de transformação dos sujeitos e atividades pela intervenção formativa contribui no programa prol equidade de gênero.

1.1. OBJETIVOS DE PESQUISA

Partindo do problema de pesquisa identificado, elencamos os seguintes os objetivos específicos:

- I. Caracterizar o programa Comitê Mulher Sicredi como prática organizacional;

- II. Verificar a atividade realizada e o real da atividade e ações direcionadas à equidade de gênero;
- III. Caracterizar os diferentes gêneros profissionais dos praticantes envolvidos na prática organizacional;
- IV. Conduzir uma reflexão junto aos praticantes em relação aos problemas e possíveis soluções das atividades que constituem os comitês;
- V. Compreender as implicações desse processo para o poder de agir dos participantes.

1.2. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

No campo teórico, espera-se com esta pesquisa contribuir para área de Administração em estudos organizacionais, sob um outro olhar para prática, diferente da lógica objetivista e cognitivista que entende a prática como unidade discreta e pré-determinada pela estrutura organizacional (LÉVI-STRAUSS, 1982, KIRK; ANDERSEN; PETERSEN, 2019). Este olhar permite entender, para além das questões objetivas de uma prática organizacional, como a prática é constituída por conjunto de atividades individuais e coletivas desempenhadas por sujeitos, também envolvida por processos subjetivos (CLOT, 2010).

Por isso, Clot chama atenção para a limitação de métodos objetivistas, como o pragmatismo que foca na aplicação do método como um instrumento para resolução de um problema, sem considerar especificações do resultado obtido (DEWEY, 2008, SEMERARO, 2005; RORTY, 1991). Em contraste, a teoria da atividade de Clot considera o método como algo a ser praticado, a partir da ação intervencionista do pesquisador como mediador, junto a participação do sujeito praticante. Diante disso, apoia-se em pressupostos histórico-culturais que admitem a conexão entre método e resultado na transformação do objeto estudado (CLOT, 2010; KIRK; ANDERSEN; PETERSEN, 2019; VYGOTSKI, 1980).

Frente a isso, Clot propõe um método de ação que revela na atividade a conexão entre processos subjetivos e construções históricas e culturais. A observação colaborativa proporciona a realização de encontros de sujeitos consigo e com os outros, a partir de gravações registradas dos sujeitos na atividade, por parte da pesquisadora-mediadora.

Nesse encontro se almeja a abertura de processos subjetivo, à medida em que o sujeito se confronta consigo mesmo, numa autoanálise e co-análise do trabalho, aprende e desenvolve com o coletivo profissional poder de agir, capacidade de ação coletiva dos sujeitos para criação e recriação da atividade, a partir do diálogo destes com gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010; VILELA et al., 2020). Um método que busca aprender para transformar e transformar para aprender.

Além disso, para Clot a situação social é fonte para atividade individual e recurso para o seu desenvolvimento. Ao assumir um ponto de vista histórico-desenvolvimentista, ele percebe que os sujeitos são mediados por mecanismos sociais e pelas atividades dos outros, na transição entre individual e social.

Outra contribuição aos estudos organizacionais é a consideração do conflito de gênero como sendo algo não neutralizado. Ou seja, trata-se de uma manifestação histórica vivenciada

por mulheres e homens, de tal vivência emergem processos subjetivos que ajudam a entender os conflitos e desigualdades que estão presentes nas organizações. Para isso, esses processos não podem ser percebidos apenas como a consequência da atividade de trabalho, sem a conexão desses à construção cultural, histórica, social e econômica em que as atividades estiveram inseridas (PANIZA, CASSANDRE, SENGER, 2018).

A justificativa prática deste trabalho está na contribuição para a tomada de consciência dos sujeitos praticantes sobre situações problema e possibilitar o desenvolvimento do poder de agir destes para transformação de uma prática organizacional que busca a equidade de gênero. Assim, contribuir junto aos praticantes para o empoderamento de mulheres, por meio da educação para liderar, empreender e promover o desenvolvimento sustentável do modelo de negócio do Sistema de Cooperativas de Crédito (SICREDI) nas suas comunidades (SICREDI, 2019). A partir da ação intervencionista e acompanhamento de como as atividades de trabalho levam aprendizagem, expansão da atividade, e o desenvolvimento poder de agir. Indo além de apenas identificar e descrever aspectos que afetam a prática. Pois os sujeitos praticantes são potenciais de transformação na prática e no universo organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são expressos os fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa, e, por conseguinte, foi abordado a teoria da atividade do Yves Clot, que figura como teoria central. Posteriormente, a construção do conceito de prática a partir da perspectiva da psicologia histórico-cultural. Por fim, explora-se o entendimento de que a busca por equidade de gênero em organizações demanda práticas que permitam mudança organizacional.

2.1. A TEORIA DA ATIVIDADE DE TRABALHO DO YVES CLOT

No campo de estudos da teoria da atividade de trabalho histórico-cultural (teoria da atividade), o foco de análise é direcionado ao “que está acontecendo dentro do indivíduo para o que acontece entre os seres humanos, seus objetos e instrumentos quando eles perseguem e alteram suas atividades coletivas intencionais” (SANNINO; ENGSTRÖM, 2018, p.44). Ou seja, para essa teoria o sujeito não é um ser isolado que interage apenas consigo, mas sim um ser social. Na dimensão social a interação do sujeito junto aos demais e com os seus artefatos materiais, permeia atividades coletivas. Nesse sentido, a atividade compreende a conexão entre social e coletivo pela ação do sujeito no cotidiano, mediada por artefatos e símbolos, também orientada a fins.

A teoria da atividade proposta por Yves Clot caracteriza-se como uma teoria da atividade histórico-cultural, a partir de pressupostos de Lev Vygotsky, Yrjö Engeström, A. N. Leontiev e Mikhail Bakhtin. Ademais, os preceitos da psicologia do trabalho de Louis Le Guillant e Ivar Oddone são abordados para construção de uma psicologia do trabalho que permita a revelação da subjetividade humana na atividade de trabalho. O surgimento da vertente sócio-histórica advém de autores seminais como L. S. Vigotski e A. N. Leontiev. Cientistas russos que vivenciaram as transformações sociais da Revolução Russa (1917). Em razão disso, elaboram várias críticas aos paradigmas vigentes naquele período, também se propuseram a constituir uma psicologia capaz de lidar com os processos humanos complexos.

A partir da iniciativa de construir essa nova psicologia apoiada em novas metodologias, os cientistas focaram em duas direções principais: (i) a análise crítica e aprofundada de teorias psicológicas de vertente positivista, que limitavam as funções psicológicas complexas a processos primários; (ii) o lócus crítico à psicologia subjetiva, por não explicar a origem da complexidade dos conteúdos da consciência. Ou seja, a psicologia Histórico Cultural ou Sócio-Histórica como se tornou conhecida foi alicerçada no materialismo histórico e dialético.

Engeström, Leontiev e Clot, corroboram com as proposições de Engels (1990) sobre trabalho humano. O trabalho é condição essencial para a vida humana, e utilização de objetos pelo homem para transformação do ambiente, que ao realizá-lo, também transforma a si mesmo. Dessa maneira, o desenvolvimento humano acontece por intermédio de novas habilidades e a consciência permite ao homem transformar o ambiente a partir do trabalho, assim produz condições de existência.

Em sociedades capitalistas, o capital como relação de produção social refere-se à formação histórica da sociedade, também se revela como função social do capitalismo (HUNT, 2005). Assim a atividade de trabalho é essencial para o capital, a partir da premissa de que o desenvolvimento humano, por intermédio de novas capacidades e consciência, possibilita ao produzir suas próprias condições de existência, transformando o ambiente pelo trabalho (LEONTIEV, 1978; ENGESTRÖM, 2020; CLOT, 2010).

A capacidade humana de criação e recriação se manifestam na ação pela atividade. Engeström revela que a atividade humana se divide em dois tipos de atividades fundamentais, a atividade de trabalho e a atividade de pesquisa científica e criação artística. O primeiro refere-se ao entendimento de que o trabalho humano é social e baseado na cooperação entre sujeitos, não apenas o uso e a produção de ferramenta.

Para Leontiev, a partir de Marx, a atividade de trabalho é essencialmente humana por seu caráter produtivo, oposta à atividade animal. O trabalho enquanto processo de produção

material e intelectual manifesta-se no próprio produto. Assim, a atividade de trabalho passa por um processo de encarnação, de objetivação do que é produzido a partir da atividade humana, de forças e capacidades intelectuais. Também a história da cultura material e intelectual da humanidade se manifesta como um processo, que expressa sob uma forma exterior e objetiva, as conquistas do desenvolvimento de aptidões humanas (LEONTIEV, 2004).

O trabalho é o que caracteriza a atividade humana de produção, essencialmente distinta da atividade animal. A relação do sujeito com o trabalho não é representada pelo processo de adaptação, mas pelo de apropriação. Assim, a diferença entre ambos os processos está no fato de que o ser humano não se adapta simplesmente ao meio em que esteja inserido. Mas ele se apropria deste, a partir da reprodução das aptidões e funções humanas, historicamente formadas. Nesse processo o homem desenvolve propriedades específicas da espécie humana, chamadas de neoformações psicológicas que se relacionam a processos hereditários, mas não são determinados por eles (LEONTIEV, 2004).

À vista disso, a psicologia do trabalho proposta por Louis Le Guillant foca na ação e na transformação do trabalho, se opõe a paradigmas predominantes em organizações, por exemplo a lógica da psicologia positivista no que se refere a simplificação do conceito de atividade como prática operacional ou produção de instrumentos. Tal lógica considera a relação do indivíduo com o trabalho, algo passivo, reativo e controlável. A título de exemplo a socialização organizacional (VAN MAANEN; SCHEIN, 1979), quando a organização utiliza práticas de socialização, de forma sutil, para que integrantes se comprometam de maneira desejada, por meio de formações e normas de conduta.

A tentativa de controle da organização sobre o indivíduo é expressa, por exemplo, pelo sequestro da subjetividade, em que o “sequestro da percepção e da elaboração subjetiva priva os sujeitos de sua liberdade de se apropriar da realidade” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p.50). Tal prática de controle negligência a ação do sujeito, pela atribuição de sentido a atividade de trabalho, a partir de suas interpretações da realidade, por intermédio da consciência de cada um da própria experiência individual, coletiva e social. A ação caracteriza toda atividade humana, também permite o desenvolvimento humano. A desconsideração da ação, principalmente como uma capacidade coletiva (CLOT, 2010) emerge a problemática do conteúdo limitado de teorias tradicionais hegemônicas de se conectarem a prática.

Frente a isso, o resgate feito por Clot a respeito do entendimento de real, com base em Lev Vygotsky, se torna fundamental, a partir do conceito de psiquismo humano, “o órgão que escolhe o filtro que filtra o mundo e o transforma de um modo que seja possível agir” (VYGOTSKY, 1999, p. 167). A realidade não é percebida apenas por meio dos cinco sentidos,

de forma sensorial. Mas ela é interpretada pelo sujeito, através do psiquismo que possibilita a atribuição de significado e sentido a realidade, desse modo transforma a sua percepção de mundo. O psiquismo é um órgão cognitivo presente no processo subjetivo de percepção da realidade. Entretanto, o psiquismo humano é diferente do conceito de consciência.

A consciência não é algo dado a priori, sendo constituída pelas esferas do consciente e inconsciente da experiência humana. A relação entre ambas as esferas é viva, dinâmica e constante (VIGOTSKI, 1999). Tal relação se constitui de modo dialético entre subjetivo e mundo objetivo. Quando o sujeito atribui significado e sentido a ação, a atividade e o processo de trabalho, ele se torna cognoscente de si, dos outros e da realidade. Desse modo adquire consciência de si no mundo, dessa maneira tem a possibilidade de criação e recriação, logo “a consciência é a maior e mais importante função psíquica” (SOUZA; ANDRADA, 2013, p. 359), também corresponde a todo o sistema psicológico. Pois a ação do sujeito no mundo só se torna possível, quando este adquire consciência.

Para psicologia histórico-cultural a consciência humana é constituída por Funções Psicológicas Superiores, trata-se de sistemas psíquicos complexos, por exemplo formação de conceitos, linguagem, memória etc. Esses sistemas se expandem baseado na mediação entre pensamento e apropriação cultural e social (VYGOTSKI, 1995). Assim permitem o desenvolvimento da consciência. A natureza humana é estabelecida por sua essência social, que caracteriza o indivíduo como ser humano, também constituída historicamente, socialmente e culturalmente (AITA; TULESKI, 2017).

A natureza humana é social, a medida em que se apropria do meio onde vive, aquilo que torna o indivíduo humano advém de sua vivência em sociedade, na essência da cultura e história produzida pela humanidade (LEONTIEV, 2004). O ser humano nunca se afasta da dimensão social e cultural, dessa maneira se distingue do animal, tendo a capacidade de transformar aquilo que compõem a realidade que o cerca, de criar e recriar a própria condição de existir, tal como aprende a orientar o seu próprio comportamento (VYGOTSKI, 2004).

A subjetividade constitui a atividade de trabalho pela atuação do sujeito ativo imerso num contexto social. Assim no real da atividade o subjetivo e o social não são dicotômicos, pois a interação dos indivíduos consigo, só se torna possível, mediante sua interação com o coletivo e o social (LE GUILLANT, 2006; CLOT, 2010). Já o segundo tipo são formas de expressão de uma prática produtiva humana, em que o objeto da atividade é ela mesma (ENGESTRÖM, 2015). Esses tipos de atividades formam sistemas, em sociedades capitalistas, compostos por produção, distribuição, troca e consumo, também por ações de aprendizagem (ENGESTRON, 2015).

À vista de que a atividade de trabalho é caracterizada pela produção humana, se torna relevante trazer o conceito de subjetividade na perspectiva histórico-cultural. A partir das bases teóricas de Marx e Engels (1984) sobre trabalho humano. O processo de produção da subjetividade, dos pensamentos, de símbolos e da consciência está unida à atividade material desenvolvida pelo ser humano. O sujeito quando modifica a própria produção e intercâmbio material, muda também o seu pensamento, dessa forma “não é a consciência que determina a vida, é a vida que determina a consciência” (MARX; ENGELS, 1984, p. 23). Esse processo de produção resulta em uma forma específica de atividade, de expressão da vida, por isto em um modo específico de subjetivação (FERRARINI, 2020).

A realidade histórica da humanidade, a partir do materialismo histórico de Engels (2014), principalmente na obra: *A origem da família, da propriedade privada e do Estado*. Os papéis de homem e mulher são redesenhados, pela construção do conceito de família como relações determinadas pelo casamento tradicional monogâmico, logo o entendimento de família perde a noção de comunidade. O trabalho da mulher deixa de ser considerado como produtivo, em razão, também, da criação de outros meios e mecanismos de produção. O homem recorre à exploração do trabalho escravo de outros homens, o que marca a origem da propriedade privada. Também a restrição da mulher ao lar e a opressão desta pelo homem (ENGELS, 2014).

A divisão sexual do trabalho surge com a restrição do trabalho da mulher ao exercício de funções no ambiente privado, a exemplo afazeres domésticos, o cuidado e a educação dos filhos (as), não reconhecidos como produtivos pela sociedade (BEAUVOIR, 2014). Nessa transição do conceito de família, origem da propriedade privada e divisão sexual do trabalho, provoca aquilo que Engels denominou de a derrota do sexo feminino, a opressão da mulher como consequência do processo de opressão econômica (ENGELS, 2014).

Entretanto, Engels compara a opressão feminina com a luta de classes, ele percebe a mulher somente como trabalhadora, não observa a diferença entre homem e mulher no que se refere a função reprodutiva. Simone de Beauvoir opõe-se a proposição do teórico socialista, ao revelar o trabalho reprodutivo exercido pela mulher; “há épocas em que ela é mais útil fazendo filhos do que empurrando a charrua” (BEAUVOIR, 2014, p. 78). Tal crítica é feita pela negligência do conceito de trabalho reprodutivo originário do feminismo, que abrange todo tipo de trabalho doméstico de cuidado, procriação e educação, adicionado ao trabalho exercido pela mulher fora do ambiente privado. Isso implica numa dupla ou tripla jornada, enquanto homens exercem funções apenas do trabalho produtivo, não limitado ao lar.

O entendimento de trabalho se restringe a diferença sexual entre sujeitos, em que o fim da opressão feminina corresponde à abolição da divisão de classes. Todavia, a reivindicação de

direitos e oportunidades a ser humano em geral, não deve negligenciar a condição singular da mulher (BEAUVOIR, 2014). É necessário ir além da percepção de homem e mulher enquanto entidades econômicas, para revelar a condição humana da mulher a partir da subjetividade nas relações entre gêneros.

As representações de gênero foram construídas socialmente, culturalmente e historicamente. A integração de homens e mulheres ao mundo do trabalho, não se desenvolveu da mesma forma, mas se estabeleceu como fator estrutural “da segmentação ocupacional e da divisão sexual do trabalho” (NEVES, 2013, p. 413). Os papéis ditos femininos e masculinos são construções sociais, que têm por bases estruturais a função reprodutiva atribuída a mulher e a destinação do trabalho produtivo ao homem. A origem política do feminismo expõe a assimetria de poder em relações de trabalho, devido ao poder e a razão serem socialmente relacionados a masculinidade, organizações racionais e hierárquicas, burocráticas, pendem a destinar as mulheres colocações inferiores (DAUNE-RICHARD, 2003). Por isto, gênero está constituído no cerne de relações sociais, econômicas, políticas e históricas.

O conceito de atividade de trabalho do Clot expande a noção de trabalho ao evidenciar a subjetividade humana, tendo por base pressupostos do materialismo dialético como o reconhecimento de que os meios materiais que definem a realidade e manifestam-se de diferentes formas, concretas ou abstratas, também detêm uma característica em comum, sua essência. Além disso a matéria não é metafísica e sim dialética, em outros termos, ela não é estática em sua totalidade, está em constante mudança. Uma vez que o conceito de meios materiais é uma elaboração mental, abstração. A dialética é o estudo da contradição na essência dos meios materiais; ela sustenta seus conhecimentos no contraste de contradições analisando um todo (MARX; ENGELS, 1984; GERMER, 2018).

O objeto da dialética é a explicação do movimento, processos de transformação e evolução de objetos pesquisados. Por isso considera fatos históricos a partir de elementos contraditórios. Divergente do objeto da lógica formal que é a descrição de objetos num determinado momento temporal e mostra as partes que os constituem. Logo, a partir do conceito filosófico de matéria, a apropriação da realidade material em sua totalidade (concreta e abstrata), só é possível por meio da abstração, a elaboração mental, ou seja, para que um conceito seja válido, verdadeiro é necessária eficácia em sua aplicação prática. A prática é o critério da verdade (MARX; ENGELS, 1984; LÉNINE, 1985).

A natureza da lógica no materialismo dialético está voltada a conexão entre consciência humana e o modo de apropriação da realidade objetiva, a relação entre ser e pensar. Assim, cabe ao ser humano a responsabilidade por determinar a própria consciência e não o contrário

(MARX, 2010). Vygotski enquanto precursor da psicologia histórico-cultural desenvolve suas contribuições com base no materialismo dialético, isso fica evidenciado quando ele elabora o conceito de internalização (ou apropriação) da realidade pelo ser humano. O sujeito não age diretamente sob a realidade, a ação deste advém do processo de internalização que acontece quando este objetiva, internaliza e interpreta a realidade, a partir de uma relação mediada por pessoas, artefatos materiais e simbólicos (VYGOTSKI, 2005).

A ontologia dialética bakhtiniana também traz contribuições com base em pressupostos dialético-materialistas a partir da linguagem no diálogo como forma de manifestação cultural. Para Bakhtin o diálogo é uma forma de interação verbal, mas não apenas pela fala entre duas pessoas, mas toda forma de comunicação verbal (BAKHTIN, 2012). Todos os atos de fala derivam da comunicação verbal e surgem antes nas relações sociais, por sua vez, ocorrem em definidas situações objetivas de existência. A comunicação verbal implica a ação humana do sujeito na realidade, a qual está inserido, e reflete uma relação provável materialmente na realidade, em outros termos, não é possível pensar em um enunciado de maneira abstrata, afastado das interferências axiológicas do espaço ocupado pelo indivíduo (BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997; CARDOSO, 2016).

Para psicologia histórico-cultural a relação entre o mundo subjetivo e objetivo, não pode ser explicada de maneira apriorística, metafísica ou fenomenológica. O sujeito está entrelaçado a materialidade, em razão do sujeito ser alguém que age socialmente e historicamente por meio da atividade de trabalho na produção da realidade material e por ela é produzido. Contrapondo a concepção do sujeito como ser essencialmente individual e racional. A construção da subjetividade acontece precisamente junto a todas as transformações científicas, tecnológicas, sociais, econômicas, históricas, políticas que atravessam o cotidiano e a cultura (FERRARINI, 2020). A relação entre subjetividade e objetividade é paradoxal uma vez que o homem produz materialidade no mundo, a partir do processo de apropriação pela atribuição de significados e sentidos, ele a transforma e é transformado nessa relação.

A teoria da subjetividade de Fernando González Rey, desenvolvida com base em um entendimento cultural-histórico, também sob referência das obras de Vigotsky e Rubinstein. O foco dessa teoria está principalmente em duas direções: (i) na conexão entre subjetivo e objetivo para revelar que a subjetividade é atributo exclusivamente humano e um processo histórico, social e cultural; (ii) no sujeito, a partir da dimensão da subjetividade individual e social, também a produção de sentido a partir de experiências vivenciadas (REY; MARTÍNEZ, 2017; FERRARINI, 2020).

González Rey revisita e analisa as obras de Vygotsky em três períodos não cronologicamente lineares: 1915 a 1928; 1928 a 1931; 1928 a 1934. Como principal precursor da psicologia histórico-cultural, Vygotsky se afasta da lógica determinista mecanicista e objetivista da psicologia tradicional, moderna, ao questionar o conceito de psique (intelecto) associado ao entendimento de que a compreensão interior do indivíduo tem origem no exterior, empírico. Para ele, no primeiro período, a psique humana tem origem sociocultural, na qual emoções têm papel essencial no entendimento do psiquismo como sendo um sistema produtor e gerador de interpretações filtradas pelo indivíduo do exterior e não sendo uma simples reprodução do exterior. A organização psíquica do indivíduo compreende o social de forma ontológica, o social nela está, divergente do social como fenômeno empírico relacional entre pessoas (REY, 2013; FERRARINI, 2020).

A essência da sua obra no segundo período consiste nas concepções das funções psicológicas superiores, interiorização ou internalização, a linguagem, a cognição e mediação. O intelecto humano detém funções psicológicas superiores, sistemas psíquicos complexos, por exemplo formação de conceitos, linguagem, memória etc. Esses sistemas se expandem pela mediação entre pensamento e apropriação cultural e social (VYGOTSKI, 1995). Essas concepções se tornam fundamentais para o desenvolvimento da consciência.

O terceiro período revela os alicerces para o desenvolvimento de uma teoria da subjetividade, ampliada por González Rey. Oposta a vertente do construtivismo social que tenta explicar a sociedade como realidade subjetiva, num processo dialético compreendido por três momentos: exteriorização, objetivação e interiorização (BERGER; LUCKMANN, 2007).

Para o construtivismo social o indivíduo “exterioriza seu próprio ser no mundo social e interioriza este último como realidade objetiva” (p. 173). Nesse processo, o sentido e a significação atribuídos pelo sujeito a realidade, advêm de uma realidade construída socialmente. Dessa forma a interpretação da realidade pelo sujeito não é dele, mas sim determinada por instituições legitimadas nessa construção. Além disso, a realidade subjetiva é compreendida numa base social construída, onde o indivíduo se caracteriza como sujeito individualizado que precisa ser socializado para apreender a realidade.

Contudo, Vygotsky traz à tona dimensões subjetivas significativas a realidade humana, as emoções, a criatividade, a fantasia, a imaginação. Ele as associa ao processo de atribuição de sentido e vivência. A partir da psique como conceito ontológico a qual revela novas condições metodológicas.

Ao reconhecer a realidade da emoção, Vygotsky reconhece o status objetivo dos fenômenos subjetivos, o que, de fato, legitima o que as pessoas pensam e sentem em determinadas circunstâncias, assim como a independência desses processos de sentir

e pensar em relação à aparência objetiva, ou à definição social dominante nessas circunstâncias, algo demasiadamente subversivo para a realidade política que se aproximava (González Rey, 2013, p. 39).

Em oposição ao construtivismo, a psicologia histórico-cultural defende que o indivíduo internaliza a realidade de forma intersubjetiva, a partir da reprodução das aptidões e funções humanas, historicamente formadas. Nesse processo a ação do homem não é direta sobre realidade, mas sim mediada por sujeitos, pelo outro social. A mediação manifesta-se por meio de objetos, do mundo cultural, das organizações do ambiente que cercam o indivíduo (VYGOTSKI, 2005). Assim, o sujeito desenvolve propriedades específicas da espécie humana, chamadas de neoformações psicológicas que se relacionam a processos hereditários, mas não são determinados por eles (LEONTIEV, 2004).

A principal crítica de González Rey a psicologia do construtivismo social está na desconsideração da capacidade subversiva e de agência do sujeito de agir sobre os próprios processos de vida e condições de existência. Argumenta “ante a proliferação de estímulos e de situações de fragmentação da experiência nas condições da pós-modernidade, longe da morte do sujeito, este alcança níveis de desenvolvimento nunca vistos” (REY, 2003, p. 239). A capacidade de ação caracteriza a subjetividade, essência da condição humana revelada nesta teoria.

A subjetividade é composta por processos subjetivos e de formas de organização subjetiva “dos indivíduos concretos constituída historicamente e de forma única articulada a uma cultura e suas relações sociais. Porém, não é individualista porque representa a configuração em nível subjetivo do sistema de vida social do sujeito” (REY, 2003, p. 214). O sujeito vivencia a realidade social, não de forma individualista, mas mediante a história, cultura e as próprias relações sociais.

No discurso significado e sentido são conceitos distintos, mas que se articulam. O primeiro é uma forma de representação do pensamento, por meio da linguagem, símbolos, sinais, objetos definidos como signos. Não depende da mudança do interlocutor, sendo entendido socialmente. Já o sentido é constituído pela interpretação do sujeito, a partir de experiências vivenciada social, cultural e histórica. Logo o sentido não é adquirido da mesma forma por todos os sujeitos (VYGOTSKY, 1999; 1980).

O ser humano detém capacidade psíquica criadora de sentidos subjetivos da pessoa incluindo emoção, imaginação, desejo, memória e atividades intelectuais que não se submetem ao controle racional e premeditado com desfechos não preditivos. O sentido subjetivo simboliza uma categoria psíquica intrínseca, espontânea e ativa essencialmente conectada a experiência

vivenciada, assim caracteriza-se como “importante recurso de tensão, ruptura e resistência diante dos sistemas sociais normativos” (REY; MARTÍNEZ, 2017, p. 33). A complexidade da psique humana é reconhecida, o sujeito compreendido como fruto de uma história individual distinta, e a natureza produtiva e criativa da subjetividade humana são priorizadas.

O processo de sentido subjetivo surge no decorrer da experiência, expondo aquilo que o indivíduo sente e produz nesse processo, revelando a natureza subjetiva das experiências humanas. Esse processo surge na vida social culturalmente organizada, e historicamente situada, possibilitando a composição do passado e futuro como categoria indivisível da construção subjetiva atual (REY; MARTÍNEZ, 2017). Todo comportamento humano caracteriza-se por sentidos subjetivos, os quais viabilizam transparecer nele processos históricos e da transição da experiência recente daqueles que participam nos diversos contextos de suas próprias vidas (REY, 2005; MARTÍNEZ; TACCA; PUENTES, 2020).

À vista disso, os sentidos subjetivos integram a subjetividade social e individual. A primeira refere-se a processos subjetivos da sociedade que se manifestam mediante representações sociais, crenças, mitos, discursos, linguagem, códigos morais, sexualidade, códigos emocionais de relação, comportamentos institucionalizados, modos comuns de pensamento etc. Além disso, também estão incluídas códigos jurídicos, organizações socioeconômicas, relações de poder, processos de marginalização, diferenças sociais etc. Essa subjetividade sintetiza, em nível subjetivo e simbólico, dimensões objetivas que se coordenam no funcionamento social permitem a compreensão da dimensão subjetiva dos diversos processos e instituições sociais (REY, 2003; FERRARINI, 2020).

Por sua vez, a subjetividade individual também se constitui como processo subjetivo que expõe maneiras de organização subjetiva de indivíduos concretos fundamentados historicamente, e articulada de forma específica a uma cultura e a relações sociais próprias em espaços sociais. Contudo, não é uma forma individualista do ser pois representa processos em nível subjetivo do sistema de vivência social do indivíduo. Os sujeitos são compostos por esses espaços, cujo suas produções são expressas por sentidos subjetivos, as quais integram a configuração subjetiva social desses espaços sociais (REY, 2003; REY; MARTÍNEZ, 2017).

A subjetividade é oportuna para revelar através dos sentidos subjetivos diferentes aparências objetivas da vida social. Ambos os processos integram um mesmo sistema composto por contradições entre o nível social e individual, assim as suas organizações subjetivas diferenciadas se convertem em produções de sentido, agindo no desenvolvimento do sujeito e da sociedade.

No plano da teoria da atividade de trabalho, Yves Clot corrobora com González Rey ao considerar que o trabalhador é alguém capaz de agir na produção de conhecimento sobre o próprio trabalho. O conceito de comunidade científica ampliada utilizada por Clot, refere-se ao trabalhador como integrante de um grupo de trabalhadores, onde este se torna coparticipante da análise do trabalho tendo a possibilidade de captura gradual das questões pertinentes a resolução de problemas, projetando a elaboração de modelos práticos pautados na sua própria experiência. Nessa dinâmica o grupo tem a possibilidade de ser protagonista da análise no contexto profissional, assegurando a validação coletiva de resultados alcançados em colaboração, cooperação com pesquisadores especialistas. Clot valoriza em sua obra o conhecimento como ação, também a experiência.

Além disso, Yves Clot faz uma diferenciação essencial para análise de atividades profissionais. Ao se inspirar nos pressupostos de Vygotsky sobre a consciência humana e realidade. Clot (2010) atribui dois elementos diferentes a atividade, o que ele denomina de o real da atividade e atividade realizada. O primeiro compreende tudo aquilo que não foi feito, mas se planejou e se tentou fazer para realização da atividade. No real da atividade estão as atividades impedidas, contrariadas, ocultas que surgem no decorrer da ação, uma vez que são elas que esclarecem a atividade realizada (CLOT, 2010; FRIEDRICH, 2012). Logo, a atividade realizada é o conjunto de ações realizadas de forma coletiva e individual, a partir daquilo que foi e do que não foi planejado (CLOT, 2010).

A “atividade é uma provação subjetiva mediante a qual o indivíduo se avalia a si próprio e aos outros para ter a oportunidade de vir a realizar o que deve ser feito” (CLOT, 2010, p. 104). Em outras palavras, a relação entre o real e o realizado na atividade é um paradoxo, uma vez que a ação do sujeito na atividade, ao mesmo tempo que se opõe àquilo que deve ser feito, por exemplo não seguir regras e normas ou remanejar orçamento, também é o agir conforme o que deve ser feito.

A partir da definição de atividade de trabalho como atividade humana revelada por Engestron (2015), Clot (2010) percebe que a atividade de trabalho é também caracterizada como individual e coletiva (CLOT, 2010). A atividade “é triplamente dirigida: para o objeto imediato da ação [...], e para outro assim como para o próprio sujeito” (CLOT, 2010, p. 189). Essa tripla orientação da atividade remete a conexão entre ação individual e coletiva oriundas da natureza humana, assim como a relação do sujeito com o objeto. O objeto é a finalidade que orienta possíveis ações dentro da atividade (ENGESTRÖN, 2020). Em razão de a atividade estar imersa num contexto social, cultural e histórico.

A atividade individual manifesta-se pela ação do sujeito a partir do gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010). Por sua vez o gênero profissional consiste em subculturas organizacionais, que permite a conservação da atividade e a recriação desta pela interação social no coletivo (CLOT, 2010). O estilo e gesto são características do trabalho individual e desenvolvem-se na transição entre individual e coletivo.

Nesse movimento, a atividade coletiva compreende a interação entre indivíduos no trabalho coletivo, mas não apenas com a execução relacional da atividade de forma mecânica e operacional. Pois o “trabalho coletivo tem necessidade de um coletivo de trabalho” (CLOT, 2010, p. 79), a exemplo a cooperação e a colaboração como forma de articulação coletiva de trabalho. O coletivo vincula-se ao indivíduo e se desenvolve nos intercâmbios com o trabalho coletivo. A origem social e histórica da ação e a sua característica reagente se constitui numa arena discursiva (CLOT, 2010). Por isso, deve se considerar as trocas coletivas, na totalidade de sua complexidade, para avaliação do trabalho.

Além disso, para Odone o coletivo de trabalho é a fonte de referências para o trabalhador individual por meio da história coletiva que detém, capitaliza, válida ou invalida as estratégias de comportamento e a perda dessa dimensão coletiva enfraquece o indivíduo, à medida que retira suas referências enquanto parte de um grupo posicionado social, cultural e politicamente.

Ivar Oddone contribui para psicologia do trabalho ao considerar o coletivo na atividade. Além de tratar do coletivo de trabalho, Oddone busca compreender a maneira como esse coletivo vive e se constitui pela singularidade da ação individual. Clot (2010) destaca as contribuições de I. Oddone a ação na psicologia do trabalho. “Trata-se, então, de fazer de outra maneira a psicologia do trabalho, consagrando todos os esforços na perseguição deste único objetivo: ampliar o poder de ação dos coletivos de trabalhadores no meio de trabalho real e sobre eles mesmo” (CLOT, 2010, p.84).

No trabalho, a noção de coletivo deve ser aprofundada, e estabelecida uma diferença entre trabalho coletivo e coletivo de trabalho. Com base na Teoria da Atividade de base sócio-histórica, em especial nas concepções de Vigotski, o trabalho coletivo tem duplo papel no desenvolvimento do indivíduo: inicialmente é no trabalho coletivo que a atividade individual ganha sentido, passando em seguida a ser uma fonte de recursos para essa atividade. Com a ampliação da capacidade de agir, é nesse processo que o trabalho coletivo passa a ser influenciado pelos indivíduos, ampliando-se como fonte de recursos, ao mesmo tempo em que vai além das contribuições dos indivíduos isolados.

O trabalho coletivo nesse sentido, nem sempre desemboca em um coletivo de trabalho, pois este último decorre do processo descrito acima. O coletivo de trabalho se consolida a partir da construção de uma história comum de uma profissão, a partir de uma reflexão coletiva sobre o trabalho, de uma suspensão da atividade para se refletir sobre a atividade como um todo, gerando um produto e uma linguagem comuns, a interiorização de regras, a reorganização do trabalho, ampliando a capacidade de agir dos indivíduos e do próprio coletivo de trabalho. O coletivo de trabalho só pode existir enquanto possibilidade, quando os próprios indivíduos se colocam como organizadores do seu próprio trabalho.

O coletivo de trabalho implica em relações de trabalho que possibilitem intercâmbio (ou diálogo, ou circulação de informação), e é um espaço para que os saberes coletivos ligados à cultura tenham expressão. A possibilidade do coletivo de trabalho supõe que o indivíduo desenvolva sua atividade não negando o seu saber-fazer antigo e seu modo de fazer, mas sim reconhecendo e valorizando o saber fazer do outro com quem coordena, aprende e desenvolve o seu fazer. Supõe o reconhecimento do conhecimento de quem faz, portanto, considera quem faz também como detentor de conhecimento. Conhecimento que não é só prático, mas também simbólico, abstrato; é uma atividade intelectual. Atividade em que o sujeito se reconhece no desenvolvimento e no motivo dessa atividade (CLOT, 2002).

O coletivo de trabalho utiliza de recursos genéricos e desemboca no conceito de gênero profissional (CLOT, 2010; SATO, 2006). O gênero profissional, para Clot, são as maneiras de fazer, dizer ou sentir, estabilizadas no mínimo durante algum tempo no meio profissional. São atividades pré-organizadas que se impõem como autoridade e indicam o tom para agir nesse meio, em geral de forma implícita, e referem-se tanto às atividades técnicas e corporais, quanto às atividades de linguagem. Os gêneros profissionais, nesse sentido, são coerções e meios de agir; recursos que se pode dispor, assim como obrigações a cumprir para fazer valer nossas intenções no intercâmbio com os outros e no uso dos objetos. O gênero profissional deve ser pensado como constitutivo da atividade individual, o que também garante a manutenção do status do indivíduo como agente ativo, pois a formação e a transformação do gênero se dão na prática transformadora com base no estilo da atividade do sujeito.

A partir de Vygotski (1934/2001), Leontiev (1978) ressalta que o desenvolvimento da consciência humana é estabelecido por motivações biológicas, mas também por fatores históricos e sociais. O pensamento e a fala transcendem as ciências naturais, o sujeito pensa, interpreta e manifesta aquilo que apreende da realidade que o cerca, contudo também, é por meio da fala que este tem a possibilidade de interagir, agir e transformar o mundo. Por isso ato de pensar e falar são um fato histórico-social.

A atividade consciente do homem é algo que foi e vem sendo conquistado e transformado nas interações entre o sujeito e a atmosfera histórico-social. Para Leontiev, é por meio da atividade, da utilização dos instrumentos de trabalho e da comunicação e interrelação exigida nesse contexto de produção que o sujeito se desenvolve. Em razão disso, a atividade é exercida pelo sujeito a partir da manifestação de processos subjetivos oriundos da consciência humana pela interpretação dos sujeitos da realidade humana (CLOT, 2010). Esses processos de manifestação da subjetividade, significado e sentido.

O primeiro pertence ao domínio da linguagem e do pensamento, também estável e social. Ou seja, o significado é uma forma de representação do pensamento, por meio da linguagem, símbolos, sinais, objetos definidos como signos. Na comunicação não depende da mudança do interlocutor, sendo entendido socialmente. Já o sentido é construído pela interpretação do sujeito, a partir de experiências intersubjetivas de vivência social, cultural e histórica, por isso depende do interlocutor (VYGOTSKY, 1999; 1980). Logo, o sentido não é obtido da mesma forma por todos os sujeitos.

Para Clot, a partir de Vygotsky, a conexão entre significado e sentido revela a interrelação entre subjetividade e objetividade, pois “a atividade está submetida à prova prática de objetos ou de relações com o outro que lhe resistem, que a desviam e a afetam de um modo ou de outro” (CLOT, 2010, p. 08). Em outras palavras, as ações constitutivas da atividade são intersubjetivas na compreensão e dependem da conexão entre significado e sentido. Em virtude disso, a aprendizagem se torna uma forma dos sujeitos assimilarem entre si e com os outros, não apenas significado, mas também sentido sobre as ações que exercem na atividade.

A aprendizagem é introduzida por Clot a partir dos pressupostos de Vygotsky sobre a Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), meio pelo qual o sujeito se desenvolve pela interação social com o espaço em que está inserido. A partir do compartilhamento de diferentes saberes socialmente produzidos e particularmente interpretados de forma intersubjetiva (VYGOTSKY, 1980).

Nessa perspectiva a atividade é mediada e mediatizante de processos subjetivos e materiais. A partir da atividade mediatizante, ou seja, mediada pelas relações dos objetos com os outros, o sujeito constitui seu poder de agir, “conquistado junto aos outros e aos objetos que os reúnem ou os dividem no trabalho comum; ele se desenvolve na e pela atividade mediatizante” (CLOT, 2010, p. 23). A transformação do trabalho, ou seja, o fazer diferente do que outros já fizeram, é o que o Clot defende como o principal aspecto da psicologia do desenvolvimento do trabalho. Isso rompe com a corrente conceitual, principalmente do taylorismo e do fayolismo, da atividade como unidade puramente produtiva e formalista.

Frente a isso, a transformação da atividade não depende apenas de possibilidades de ação, mas também do gênero profissional, recurso coletivo da atividade, que pode ser entendido como subculturas organizacionais, que conservam e recriam a atividade pela interação social no coletivo. Assim, para que o desenvolvimento da atividade seja efetivo e duradouro é preciso que ele mobilize o gênero profissional, ou nas palavras do Clot: “o desenvolvimento do poder de agir tem necessidade de mobilizar as diversas agências do ofício para preservar as possibilidades presentes e futuras da atividade” (CLOT, 2010, p. 36). Tal implicação abordada por Clot (2010) explora dimensão da subjetividade da atividade profissional, pela interação do indivíduo com outro numa possível co-atividade.

A partir disso, Clot direciona o olhar, por meio da disciplina da clínica da atividade para a história e sociedade, mediante o desenvolvimento de cada sujeito na atividade. Além disso, o papel do sujeito na relação com coletivo de trabalho é essencial pela interlocução e o diálogo expressos dentro do gênero profissional. “A função do coletivo se altera, portanto, no desenvolvimento da atividade individual” (CLOT, 2010, p. 176).

Assim, uma das principais características da disciplina da clínica da atividade, proposta por Clot (2010), reside na consideração de que “o coletivo está simultaneamente no interior do indivíduo, como instrumento, e se desenvolve aí em função das trocas exteriores no trabalho coletivo” (CLOT, 2010, p. 177). Essa conexão entre sujeito e coletivo possibilita uma perspectiva histórico-desenvolvimentista, em que as transições entre social, coletivo e individual permitem o desenvolvimento dos sujeitos. Além disso, a experiência acumulada do indivíduo traz sentido a ação deste no presente.

Para revelar essa conexão entre sujeito e coletivo de trabalho, que reside na união entre processos subjetivos e construções históricas e culturais em que as atividades estiveram inseridas. Clot propõe um método de ação, a observação colaborativa, que viabiliza ao pesquisador agir como mediador num encontro dos sujeitos com as próprias histórias e cenários, a partir do estímulo ao diálogo interior e exterior. Logo, o ser humano se mostra para si mesmo e para os outros. Nesse encontro se almeja a abertura de processos subjetivos por exemplo conflito, confronto, emoções, por parte do locutor. À medida em que o sujeito se confronta consigo mesmo, numa co-análise do trabalho, desse modo ele aprende e desenvolve com o coletivo profissional poder de agir na atividade (CLOT, 2010). Um método que busca aprender para transformar e transformar para aprender.

Dentro do método da observação colaborativa, Clot reconhece esse diálogo interior e exterior conforme a percepção de Vygotsky do desenvolvimento da atividade social por meio de cada sujeito. O social permanece no indivíduo mesmo quando este está sozinho, pois o social

não é um agrupamento de indivíduos, mas sim a reunião de coletivos. Isto é, se atividade individual se constitui no coletivo, este se manifesta nos sujeitos como atributo da própria atividade individual (CLOT, 2009). Esse reaparecimento do coletivo nos sujeitos se torna possível, mediante o diálogo do sujeito consigo e com os outros.

Clot entende diálogo com base em Bakhtin, sendo uma forma de interação verbal, mas não apenas como a comunicação pela fala entre pessoas, mas toda forma de comunicação verbal (BAKHTIN, 2012). Logo a comunicação no diálogo remete tanto ao que é escrito, quanto ao que é falado e não é falado. Por isso na linguagem o diálogo se manifesta pelo dialogismo, elaborado pela urgência de diversas vozes referentes a um determinado tema, “dadas pela antecipação da resposta dos outros e das possíveis respostas imaginadas por ele, em função do interlocutor e do contexto” (SCORSOLINI-COMIN, 2014, p. 251). Em outras palavras, no plano da atividade, o diálogo se manifesta por vozes interiores do sujeito para si, e exteriores do mesmo para os outros. Nesse contexto, o dialogismo se estabelece em relações dialógicas, pela dependência entre sentido e significado.

Essas relações dialógicas, “são possíveis entre enunciados integrais de diferentes sujeitos do discurso” (BAKHTIN, 2011, p. 323). Os enunciados são expressões carregadas por ideologia, produção humana não objetiva, imaterial, e construída socialmente, historicamente e culturalmente. A relação dialógica consiste na relação dialética entre enunciados na produção de sentido. A partir da compreensão de diálogo, Clot compara a noção de gêneros linguísticos (científico, literário, jornalístico etc.) de Bakhtin, com os gêneros profissionais, subculturas de administradores, médicos e advogados, por exemplo.

Os gêneros profissionais estabelecem “o regime social de funcionamento da língua. Trata-se de um estoque de enunciados previsíveis, protótipos das maneiras de dizer ou de não dizer, em um espaço tempo sociodiscursivo” (CLOT, 2010, p. 120). Ou seja, assim como os gêneros linguísticos, os gêneros profissionais determinam sentidos e significados, mas no contexto da atividade pelas relações dialógicas na interação social.

Em estudos organizacionais, o gênero profissional pode, assim, ser entendido como a cultura organizacional, como o código da atividade, que muitas vezes, pode estar implícito. Ele é “de algum modo, a parte subentendida da atividade, o que os trabalhadores de determinado meio conhecem e observam, esperam e reconhecem, apreciam ou temem; o que lhes é comum, reunindo-os sob condições reais de vida [...]” (CLOT, 2010, p. 120). Ou seja, o gênero profissional reflete aquilo que não precisa ser especificado na tarefa, pois, os sujeitos já sabem o que devem fazer, quando compreendem o que precisam fazer.

Então, a observação colaborativa como método de ação voltado a transformação, por meio do diálogo possibilita ao sujeito praticante aprender e descobrir capacidades ao se avaliar frente ao que faz; não apenas para saber quem é, mas para experimentar, junto a si e com os diferentes gêneros profissionais, o que poderiam vir a ser. Dessa maneira o poder de agir é desenvolvido, como um poder de recriação na transformação da atividade pela ação coletiva (CLOT, 2010).

Por fim, a teoria da atividade consiste numa lente que permite a análise da prática destinada a um fim, como um movimento de ações entre sujeito e coletivo. À vista disso, Clot evidencia a dimensão da ação na atividade, por meio do poder de agir dos sujeitos praticantes. Por isso, é preciso entender o conceito do poder de agir na atividade.

2.1.1. O poder de agir na prática: a capacidade de ação coletiva para transformar

Para adentrar no conceito do poder de agir, se torna necessário entender a diferenciação entre mudança e transformação organizacional, a mudança é percebida como um fenômeno multidimensional, um aspecto de toda organização. Por isso deve ser capturado nos diferentes níveis em que acontecem (SOUZA; VASCONCELOS; BORGES-ANDRADE, 2009). Nessa perspectiva, o foco da gestão em organizações é direcionado ao aprimoramento contínuo e não para a estabilidade de regras e padrões (SILVA; LEITE, 2014). Tal perspectiva rompe com paradigma da estabilidade organizacional, ao considerar a mudança incremental.

Contudo, para Silva e Leite (2014) a mudança incremental consiste num processo que impossibilita uma mudança e realização profundas. Por isso, dentre os paradigmas organizacionais, a transformação evolve um movimento que traz profundidade. Assim, a transformação organizacional deve gerar mudanças direcionadas ao desenvolvimento interno competitivo da organização (FISCHER, 2002). Essas definições transacionam paradigmas em estudos organizacionais.

O ponto de convergência entre ambas está em abranger qualquer alteração de origem estratégica, estrutural, humana, tecnológica, cultural, ou de qualquer natureza que impacte a organização num todo (BASTOS; SANTOS, 2007). A partir dessa perspectiva, o poder de agir na organização, entendida como sistemas de atividade (ENGESTRÖM, 2006), reside na transformação organizacional. Por isso, o “conceito do poder de agir diz respeito à atividade” (CLOT, 2010, p. 15).

A partir da teoria da atividade do Clot, a prática pode ser percebida como atividade de trabalho, que consiste na interação social transformativa mediada material e simbolicamente, situada no cotidiano, por estar presente em diferentes situações vivenciadas pelos sujeitos, e

orientada a um fim. Diante disso, o poder de agir está relacionado a ação, entretanto, não se assemelha ao poder de agência oriundo da teoria da agência, onde ocorre a delegação de poder do principal ao agente (PRATT; ZECKHAUSER, 1985). Nem envolve a definição de poder como associação sistemática de fatores organizacionais, relacionais e individuais para influenciar o outro lado (FRANCISCO; COLET; WEGNER, 2019).

Para Clot (2010) o “sujeito da atividade não é um sistema de tratamento de informações, mas o núcleo de contradições vitais às quais ele procura dar uma significação” (CLOT, 2010, p. 101). Tal implicação, refuta a neutralidade nas dimensões subjetivas da ação, pois os sujeitos são detentores ativos do poder no exercício da atividade. Nesse sentido, na perspectiva histórico-cultural o entendimento de agência se refere a capacidade de transformação da atividade, não apenas individual, mas das relações de colaboração entre os sujeitos na atividade (VIRKKUNEN, 2006; VILELA et al., 2020).

Logo, essa “agência transformadora é entendida como a capacidade de construir e transformar uma atividade” (VILELA et al., 2020, p. 52). Em virtude disso, Clot revela que o poder de agir é a capacidade de ação coletiva dos sujeitos para criação e recriação da atividade, a partir do diálogo destes com gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010; VILELA et al., 2020). O gênero profissional são subculturas organizacionais, se evidencia ao conservar e recriar a atividade pela interação social no coletivo. Sendo o gênero profissional um aspecto transpessoal da atividade (CLOT, 2010). Ele é, também, envolvido pelo estilo e gesto. Ambos são inerentes ao indivíduo que configuram a transformação do gênero profissional, mediante elementos simbólicos (CLOT, 2010).

Contudo o estilo é a maneira particular que cada sujeito desempenha o trabalho, sem se limitar a métodos tradicionais, numa perspectiva inovativa. Já o gesto é essa maneira particular de desempenhar o trabalho, mas mediante elementos simbólicos, corporais e mentais (CLOT, 2010). Por exemplo, a operação de ferramentas, a realização de métodos, o uso singular da linguagem a partir do conhecimento e experiência profissional que cada sujeito detém.

Além disso, Clot (2010) traz outras implicações significativas do poder de agir à atribuição de sentido, no que se refere a tomada de consciência do indivíduo sobre a atividade para a transformação organizacional. Nesse processo percebe-se uma renovação do sentido da ação, e provavelmente, o renascimento da atividade pela necessidade de “novas preocupações do sujeito, graças ao recuo de seu horizonte subjetivo sob o efeito de uma re-mobilização” (CLOT, 2010, p.16). A ação só se torna possível quando o sujeito se afasta do que entende por dado, pré-estabelecido, para poder descobrir o ressurgimento da atividade a partir de novas

preocupações, reveladas por manifestações de processos subjetivos como conflito, contradições e emoções.

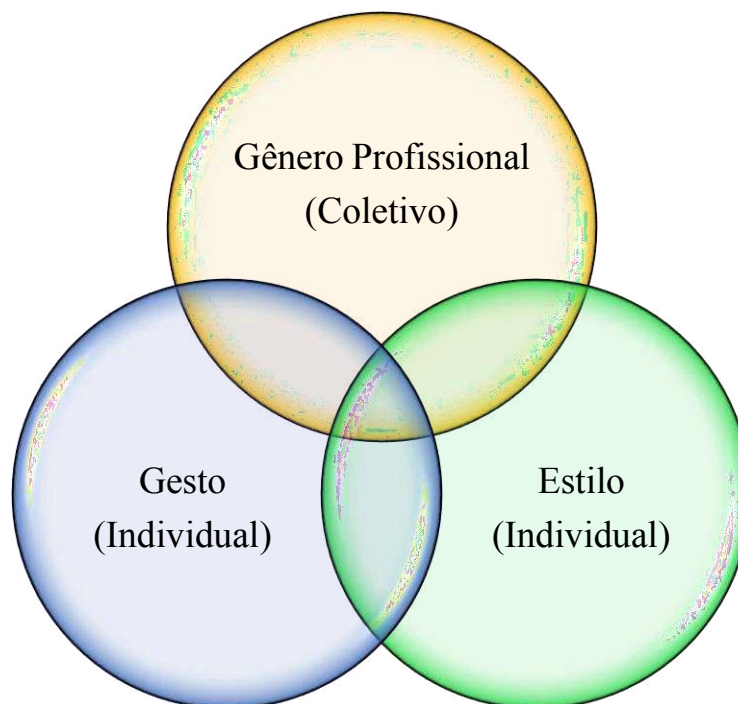
A exemplo, a emoção como manifestação da subjetividade “envolve o sentido de uma atividade que é sempre afetada ou desafetada pelo outro ou pelo próprio sujeito” (CLOT, 2010, p. 6). Ou seja, atividade está atrelada a subjetividade, a medida em que esta revela, por meio dos sentidos subjetivos, diferentes aparências objetivas da vida social. Ambos os processos integram um mesmo sistema composto por contradições entre o nível social, individual também coletivo, assim as suas organizações subjetivas diferenciadas se convertem em produções de sentido, agindo no desenvolvimento, no plano da atividade do trabalho, do sujeito, do coletivo de trabalho também da sociedade (REY, 2003; CLOT, 2010).

A perda de sentido da atividade acaba por desvitalizá-la e desafetá-la. A atividade de trabalho pode, então, ser considerada uma atividade pessoal, interpessoal, transpessoal e impessoal. Essa caracterização é compreensível tendo em vista que a atividade é orientada a um objeto comum, sua razão de existir, mas também as demais atividades que refletem sobre esse objeto, sejam elas de outros sujeitos, ou de atividades a mais exercidas pelo próprio sujeito (CLOT, 2010). Essa concepção de atividade evidencia a subjetividade na atividade expressa por meio de processos subjetivos, como a atribuição de sentido subjetivo, pois a atividade envolve ações humanas interligadas, mediadas por artefatos e símbolos, orientadas a fins, também presentes no cotidiano das interações sociais.

Outra implicação do poder de agir está na capacidade ação do coletivo de trabalho, a partir da reflexão coletiva sobre o trabalho, de uma suspensão da atividade para se refletir sobre a atividade como um todo, gerando um produto e uma linguagem comuns, a interiorização de regras, a reorganização do trabalho, ampliando a capacidade de agir dos indivíduos e do próprio coletivo de trabalho. O coletivo de trabalho só pode existir enquanto possibilidade, quando os próprios indivíduos se colocam como organizadores do seu próprio trabalho.

Visto o conceito de poder de agir torna-se necessário abordar os elementos que permeiam e transformam a atividade na prática. O gênero profissional, estilo e gesto compreendem esses elementos. Para Clot (2010) esses elementos estão interligados pela interação do sujeito consigo e com os outros no cotidiano, essa interação viabiliza a transformação da atividade. A figura 2 mostra a interação entre os elementos.

FIGURA 1: ELEMENTOS QUE TRANSFORMAM A ATIVIDADE



Fonte: Elaboração própria (2020).

O gênero profissional compreende elementos de linguagem, também de técnica, envolve estilos de falares sociais entendidos coletivamente, por determinados profissionais (CLOT, 2010). Ou seja, cada gênero profissional possui uma linguagem própria, assim como nos gêneros literários. Diante disso, o gênero profissional é expresso pelo discurso, sendo constituído na linguagem entre indivíduos na organização.

O estilo “participa do gênero ao qual ele fornece o seu modo de ser. Os estilos são o retrabalho dos gêneros em situação, enquanto os gêneros, de fato, são o contrário de estados fixos” (CLOT, 2010, p.126). Em outros termos, o estilo configura a dinâmica e a mudança do gênero profissional, mediante elementos simbólicos. Assim, o poder de agir configura-se na relação do indivíduo com gênero e estilo profissionais, isso permite a imersão deste na atividade por meio dos diálogos profissionais.

O gesto é performado por quem o desempenha, a partir da ação intencional, diferente da ideia de imitação formal do gesto (CLOT, 2010). Na mesma perspectiva de Bakhtine, Clot retoma a importância do agir ao aprender um gesto. É necessário aperfeiçoá-lo continuamente de acordo com os diferentes cenários em que se expressa e no interior dos quais ele se reprime; e do qual ele sai engrandecido, mas também limitado (CLOT, 2010). Em outras termos, na aprendizagem o desenvolvimento do gesto se torna possível, num processo ativo permeado por contradições, conflitos que ao mesmo tempo que o inibe, o enriquecesse, mas também o restringe.

Além disso, Clot retrata no modelo imitado o desenvolvimento da imitação, conforme “um desenvolvimento possível do gesto modelo, se tiver a autorização da pesquisa imitada, ou seja, como um movimento que vai, nesta eventualidade, de dentro para fora” (CLOT, 2010, p. 159). Tal modelo propõe a imitação, mediante a interação do sujeito com o mundo. Isso posto, o gesto ressurgiu, também, como arena na dinâmica entre diferentes modos do fazer profissional pelo gesto pessoal no ambiente de trabalho, em contraste e confrontação com o gênero profissional de cada indivíduo na atividade.

A partir disso, a repetição pode ser uma forma de estilo, mas também de alienação, quando o sentido do trabalho coletivo não é associado a atividade. Logo, o gesto permite pela interação dialética o surgimento do estilo do sujeito presente no gênero profissional. O gênero profissional, por sua vez, nessa dinâmica dialética é subordinado a “uma espécie de diapasão profissional comum” (CLOT, 2010, p. 161), ou seja, está subordinado a um equilíbrio profissional comum.

O gesto é aperfeiçoado ao se tornar parte do sujeito, apenas quando ele contribui para o desenvolvimento do gesto dos outros, de um coletivo, consolidado na história do coletivo (CLOT, 2010). A relação entre gênero profissional, gesto e estilo é estreitada. Por isso, se reconhece como um expert, alguém exerce sua capacidade para engrandecer e renovar essa história desse coletivo (CLOT, 2010). A exemplo a médica psiquiatra Nise da Silveira, profissional que se destacou em seu ofício, ao perceber na arte uma forma de pacientes se expressarem, revolucionando métodos clínicos. Ela caracteriza-se como expert, porque contribuiu para coletividade na área da medicina².

Visto que o poder de agir é a capacidade de ação coletiva dos sujeitos para criação e recriação da atividade, a partir do diálogo destes com gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010; VILELA et al., 2020). Se faz necessário o entendimento de como esse movimento permite, por meio da aprendizagem, o desenvolvimento do poder para agir na geração de *insights* para mudança no universo organizacional.

2.2. PRÁTICA ORGANIZACIONAL COMO ATIVIDADE DE TRABALHO HISTÓRICO-CULTURAL

A racionalidade prática enquanto lógica epistêmica possibilita a compreensão de prática como uma unidade de análise que representa a realidade, envolve artefatos materiais e

² LOUREIRO, Michele. Janeiro branco: Nise da Silveira lutou pela saúde mental no Brasil. **Portal Uol**, 30, de jan, 2021. VivaBem. Disponível em: <encurtador.com.br/bryMY>. Acesso em: 30 jan. 2021.

simbólicos, praticantes enraizados na prática sociomaterial (SANDBERG; TSOUKAS, 2011). Em contraste com a racionalidade científica determinista, a racionalidade prática propicia a revelação da realidade pelo reconhecimento de que ser-no-mundo é ontologicamente anterior à relação epistêmica entre sujeito e objeto. A lógica da prática é o entrelaçamento entre sujeito, artefatos e os outros em um todo relacional.

A partir do reconhecimento da organização como sistemas de atividade (ENGESTRÖM, 2006), também de que a atividade envolve ações humanas interligadas, mediadas por artefatos e símbolos, orientadas a fins, também presentes no cotidiano das interações sociais (SANNINO; ENGESTRÖM, 2018; CLOT, 2010). A prática organizacional é constituída desse conjunto de atividades e ações. Além disso, os sujeitos praticantes podem deter poder de agir, ação coletiva que permite a transformação organizacional, a partir da relação do indivíduo com gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010). Mas, para que a transformação aconteça se torna essencial que os praticantes percebam essa ação coletiva.

Para isso, se torna essencial que os sujeitos praticantes atribuam significado e sentido a atividade de trabalho na prática. O objeto de uma prática organizacional, consiste na razão de existir desta, o que orienta e atribui identidade a atividade de trabalho na prática. A ramificação da atividade de trabalho distribui ações conduzidas a um objeto, também as uni para servir um objeto coletivo (LEONTIEV, 1978; ENGESTRÖM, 2020). A busca por equidade de gênero configura-se no objeto da prática organizacional analisada nesta pesquisa, que orienta o coletivo de trabalho na atividade. O objeto não é algo estável e temporário, mas está em constante construção. Ele fornece uma perspectiva para possíveis ações dentro do sistema de atividade.

Os praticantes geralmente não atribuem a mesma definição ao objeto. Se solicitados a especificar o objeto de forma detalhada, cada profissional tende a atribuir uma caracterização um tanto diferente, em razão da experiência histórica pessoal e da posição destes na divisão do trabalho dentro do sistema de atividade (ENGESTRÖM, 2020).

Isso está atrelado a revelação, por meio da racionalidade prática, de tensões entre forças éticas, sociais, econômicas e políticas, que moldam as práticas individuais, também as relações entre práticas organizacionais. Tal proposição traz uma implicação significativa de que existe ampla diversidade tanto nos atributos dos praticantes que formam grupos de trabalho, quanto as interpretações destes do que é prática e como desenvolvê-la. Por isso, prática e praticar (*practise and practising*) representam um processo de ‘vir a ser’ fundamentado num movimento provisório e contínuo de experimentação, ensino, refinação e mudança de diferentes elementos da prática, também das relações entre eles (ANTONACOPOULOU, 2015).

À vista disso, como explicar a variação de definição do objeto de uma prática organizacional? Uma possível explicação está no processo de sentido subjetivo atribuído pelos praticantes à atividade. Esse processo ocorre na vivência social culturalmente organizada, e historicamente situada, possibilitando a composição do passado e futuro como categoria indivisível da construção subjetiva atual (REY; MARTÍNEZ, 2017). A natureza subjetiva das experiências humanas é revelada, por intermédio daquilo que o indivíduo sente e produz nesse processo. Todo comportamento humano caracteriza-se por sentidos subjetivos, os quais viabilizam transparecer nele processos históricos e a transição da experiência recente daqueles que participam nos diversos contextos de suas próprias vidas (REY, 2005; MARTÍNEZ; TACCA; PUENTES, 2020). O sentido subjetivo não é um processo apenas individual, mas desenvolvido na relação com outros.

Para a psicologia histórico-cultural, o sujeito atribui sentido subjetivo a atividade de trabalho a partir da tomada de consciência pela interpretação e internalização da realidade. O ser humano internaliza a realidade de forma intersubjetiva, a partir da reprodução das aptidões e funções humanas, historicamente formadas. Nesse processo a ação do homem não é direta sobre realidade, mas sim mediada por sujeitos, pelo outro social. A mediação manifesta-se por meio de objetos, do mundo cultural, das organizações do ambiente que cercam o indivíduo (VYGOTSKI, 2005).

Frente a isso, a aprendizagem e desenvolvimento tem um papel fundamental nesse processo, a partir de relações dialéticas. A partir do entendimento de diálogo como uma forma de interação verbal, mas não apenas a comunicação por voz, numa conversa face a face, mas todo tipo de comunicação verbal (BAKHTIN, 2012). A comunicação no diálogo pelo que é escrito ou falado e não falado. O diálogo se manifesta por vozes interiores do sujeito para si, e exteriores do mesmo para os outros, assim são estabelecidas relações dialógicas, que consistem na relação dialética entre enunciados na produção de sentido.

Na abordagem histórico-cultural o desenvolvimento não é sinônimo de crescimento, mas sim um meio de mudança intersubjetiva, pelo intercâmbio de saberes. Como argumenta Vygotsky, por meio da Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP) o sujeito se desenvolve pela interação social com o meio em que está inserido. A partir do compartilhamento de diferentes saberes socialmente produzidos e particularmente interpretados e internalizados de forma subjetiva (VYGOTSKY, 1980). Assim, o foco da aprendizagem está direcionado para o interior e o exterior do sujeito. Isso permite com que ele lide com a dinâmica do desenvolvimento (VYGOTSKY, 1980).

Além disso, na relação entre trabalho e desenvolvimento, a noção de coletivo deve ser aprofundada, e estabelecida uma diferença entre trabalho coletivo e coletivo de trabalho. A partir da Teoria da Atividade de base sócio-histórica, em especial nas concepções de Vigotski, o trabalho coletivo tem duplo papel no desenvolvimento do indivíduo: inicialmente é no trabalho coletivo que a atividade individual ganha sentido, passando em seguida a ser uma fonte de recursos para essa atividade. Com a ampliação da capacidade de agir, é nesse processo que o trabalho coletivo passa a ser influenciado pelos indivíduos, ampliando-se como fonte de recursos, ao mesmo tempo em que vai além das contribuições dos indivíduos isolados.

O coletivo de trabalho implica em relações de trabalho que possibilitem intercâmbio (ou diálogo, ou circulação de informação), e é um espaço para que os saberes coletivos ligados à cultura tenham expressão. A possibilidade do coletivo de trabalho supõe que o indivíduo desenvolva sua atividade não negando o seu saber-fazer antigo e seu modo de fazer, mas sim reconhecendo e valorizando o saber fazer do outro com quem coordena, aprende e desenvolve o seu fazer. Supõe o reconhecimento do conhecimento de quem faz, portanto, considera quem faz também como detentor de conhecimento. Conhecimento que não é só prático, mas também simbólico, abstrato; é uma atividade intelectual. Atividade em que o sujeito se reconhece no desenvolvimento e no motivo dessa atividade (CLOT, 2002).

Desse modo adquirir consciência de si no mundo, dessa maneira tem a possibilidade de criação e recriação, pois a ação do sujeito no mundo só se torna possível, quando este adquirir consciência. Assim, o poder de agir se revela como a capacidade de ação coletiva dos sujeitos para criação e recriação da atividade, a partir do diálogo destes com gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010; VILELA et al., 2020).

Diante disso, a ontologia dialética alinhada ao método da aprendizagem expansiva possibilita na pesquisa sobre prática em Administração, a realização de uma aprendizagem colaborativa, na qual os praticantes, em diferentes ocupações, exerçam ações conjuntas para identificar fatos referentes ao sistema da atividade produtiva em que atuam, entendam seu momento de desenvolvimento atual e o transformam (VIRKKUNEN, 2019). Esse processo não se limita a identificação e descrição de consequências que impactam ou afetam a prática (QUEROL; CASSANDRE; BULGACOV, 2014). Portanto, para que os praticantes tenham possibilidade de perceberem o poder de agir, a conexão entre aprendizagem e desenvolvimento torna-se necessária.

2.2.1. Aprendizagem organizacional: expansão da aprendizagem e desenvolvimento

O campo de estudos em aprendizagem organizacional (AO) considera diversas perspectivas. A literatura traz as principais perspectivas agrupadas “em cinco grupos: (a) Curvas de aprendizagem, (b) Aprendizagem comportamental, (c) Aprendizagem cognitiva, (d) Aprendizagem pela ação, (e) Aprendizagem social” (ANTONELLO, GODOY, 2010, p. 323). A perspectiva da psicologia cognitivista e comportamental contribuíram para AO em diferentes níveis de análise em organizações.

Contudo, por vezes, a aprendizagem é percebida apenas com uma caixa-preta, sempre que o foco de atenção se direciona para as entradas, as condições ou resultados do processo (ANTONELLO, GODOY, 2010). No intuito de lidar com a dimensão processual da aprendizagem, a abordagem da aprendizagem baseada em práticas surge tendo como expoentes Davide Nicolini, Silvia Gherardi e Dvora Yanow. Essa abordagem propõe que AO e conhecimento compreendem fenômenos baseados em práticas, sendo sociais e culturais, conforme influentes perspectivas: “sociológica, interpretativocultural, comunidades de prática, teoria da atividade cultural-histórica e *actor-network*” (NICOLINI, 2003; ANTONELLO, GODOY, 2010, p. 326).

Neste contexto, a partir da psicologia histórico-cultural, a Teoria da Atividade contribui para concepção de AO, ao considerar que a prática organizacional é a unidade de análise representativa da organização, orientada pela racionalidade prática, composta por atividades de trabalho, praticantes e artefatos mediados e imersos numa realidade sociomaterial do cotidiano (ORLIKOWSKI, 2015; SANDBERG; TSOUKAS, 2011; GEIGER, 2009).

A atividade de trabalho é desempenho individual e coletivo, também condição essencial da vida humana. Não apenas a realização operacional, especializada ou mecânica do ofício. O sujeito percebe o objeto da atividade, por intermédio do reconhecimento da subjetividade que o compõe. Assim, este age e transforma o mundo, quando atribui sentido a atividade de trabalho, com base na interpretação da realidade, por meio da consciência de sua experiência individual, coletiva e social (ENGESTRÖM, 2020; LE GUILLANT, 2006; CLOT, 2010).

Para Engestron a aprendizagem acontece de forma colaborativa, não restrita a um conhecimento único. Mas na integração entre conhecimentos, partindo de contradições na atividade. A partir disso, a aprendizagem é realizada como um processo de aprendizagem expansiva, que se caracteriza por um debate e negociação de várias vozes, também hibridização entre diversas visões e saberes (VIRKKUNEN, 2019; ENGESTRON, 2015), entre diferentes praticantes. A denominação aprendizagem expansiva vem do argumento de que o conhecimento é descoberto mediante a extensão da percepção do objeto e do propósito da

atividade (VIRKKUNEN, 2019). Tal implicação teórica permite a análise da prática destinada a um fim, como um movimento de ações entre sujeito e coletivo numa relação de troca entre múltiplos saberes, e situada no cotidiano.

O processo de aprendizagem expansiva colaborativa caracteriza-se por um debate, negociação e hibridização de diversas vozes, também perspectivas. A conclusão desse processo de aprendizagem não resulta numa solução padrão generalista, mas a partir da análise conjunta das raízes dos problemas vivenciado pelos profissionais no próprio trabalho cotidiano, a construção colaborativa de maneiras para solucionar o conflito e contradição por de trás dos problemas, desta maneira, a elaboração de uma perspectiva para o desenvolvimento, em cooperação, possibilita a produção de “uma agência compartilhada para que os profissionais transformem seu sistema de atividade.” (VIRKKUNEN, 2019, p. 31).

Nessa dinâmica, a aprendizagem compreende o diálogo que permitem o reconhecimento de contradições e conflitos como fontes ao desenvolvimento para transformação da atividade de trabalho na prática (DANIELS, 2011; BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997; CLOT, 2010). Cabe destacar que, o entendimento de relação dialógica consiste numa relação entre sujeitos, também destes com os objetos da atividade, estabelecida pela linguagem no diálogo (BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997). Ou seja, a aprendizagem permite aos sujeitos atribuírem sentido e significado na atividade de trabalho, a partir diálogo.

O conceito de significado pertence ao domínio da linguagem e do pensamento, também estável e social. Já o sentido é mutável e construído pela interpretação do sujeito, através de relações sociais, culturais e históricas (VYGOTSKY, 1993). Portanto, ambos compõem as relações dialógicas. Tal implicação conceitual, torna-se necessária ao desenvolvimento, mediante a aprendizagem. O desenvolvimento não representa crescimento, numa noção de mudança quantitativa, porém concerne a uma transformação qualitativa (QUEROL; CASSANDRE; BULGACOV, 2014), por meio da aprendizagem entre indivíduos.

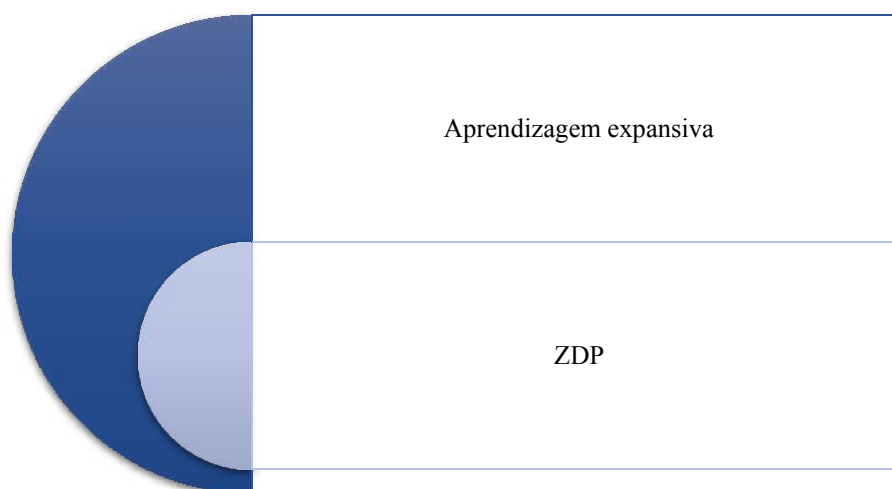
Diante disso, a ontologia dialética alinhada à aprendizagem organizacional possibilita ao pesquisador explicar na pesquisa organizacional, não simplesmente identificar e descrever causas que atingem a gestão em organizações e a relação entre elas, mas porque novas práticas surgem (QUEROL; CASSANDRE; BULGACOV, 2014). Portanto, se torna necessário a percepção da relação entre aprendizagem e desenvolvimento.

Vygotsky, contribui para a conexão entre aprendizagem e desenvolvimento, por meio da Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP), ao propor que o sujeito se desenvolve pela interação social com o meio em que está inserido. A partir do compartilhamento de diferentes saberes socialmente produzidos e particularmente interpretados de forma intersubjetiva

(VYGOTSKY, 1980). Assim, o foco da aprendizagem está direcionado para o interior e o exterior do sujeito. Isso permite lidar com o dinâmica do desenvolvimento (VYGOTSKY, 1980).

No campo dos estudos de aprendizagem organizacional se torna possível a utilização da ZDP, sob a dimensão de gestão de pessoas. Em razão da proposição de aprendizagem sob uma visão interacionista e interpretativista. A zona de desenvolvimento proximal com a confrontação ativa de saberes busca o desenvolvimento de novas capacidades, assim como a atribuição de significados e sentidos, a oportunidade de novas criações (LEITE, 2013). Nessa perspectiva, as orientações dos experientes interagem com as noções daqueles com experiência limitada ou novatos, se tornando viável a construção de significação e conhecimento novos ou renovados (LIMA, 2004). Para isso, se torna necessário que o processo de aprendizagem organizacional compreenda a aprendizagem expansiva e a ZDP, conceitos fundamentais para realização de atividades de forma inovadora e interativa na prática.

FIGURA 2: APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Na figura 1, pode-se perceber a composição de aprendizagem organizacional, a partir da conexão entre a aprendizagem expansiva e ZDP. Em razão da interação do sujeito com a atividade de trabalho histórico-cultural na prática. À vista disso, o conceito construído neste trabalho da prática como atividade de trabalho, envolve a troca de saberes entre praticantes orientados a ação para um fim.

Nessa dinâmica, o diálogo por meio da aprendizagem expansiva (BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997; VIRKKUNEN, 2019) permitem a percepção de zonas de desenvolvimento proximal na ação coletiva, mediante o reconhecimento de contradições e conflitos como fontes ao desenvolvimento da transformação da atividade na prática. Num

movimento de criação e recriação. Se torna necessário abordar as dimensões conceituais inerentes a equidade de gênero como finalidade de práticas organizacionais de transformação pelo poder de agir dos praticantes.

2.3. A BUSCA POR EQUIDADE DE GÊNERO

A problemática histórica da desigualdade nas relações entre gêneros expressa-se pela divisão sexual entre homem e mulher. Para entender as raízes e contribuir para o enfrentamento a essas desigualdades, a literatura sobre gênero aborda seu conceito, a partir de dimensões essenciais: biológica, social, econômica e política. Gênero é percebido nesta pesquisa, em sentido amplo, como o conjunto de características inerentes a mulher e homem no campo biológico, social, econômico e político.

Para entender o relacionamento entre homens e mulheres, não é essencial observar os sexos, “mas sim tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos” (LOURO, 2013, p. 25). O vocábulo sexo e gênero são abordados muitas vezes como sinônimos, devido a naturalização da definição de gênero enquanto conjunto de características de distinção sexual entre mulher e homem, também alicerçada na heterossexualidade. Por isso, gênero se torna o “mecanismo pelo qual as noções de masculino e feminino são produzidas e naturalizadas” (BUTLER, 2014, p. 253).

Entretanto, gênero não se restringe como norma que produz e naturaliza as matrizes de significado do feminino e masculino como formas físicas, hormonais, cromossômicas dentre outras. Isso implica numa relação binária e dicotômica, que negligencia a interseccionalidade das identidades de gênero, que revela sistemas de opressão, conectando raça e classe (NOGUEIRA, 2017), de pessoas que não se identificam a essa perspectiva binária (BUTLER, 2014). A exemplo pessoas que se reconhecem como Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, Queer, Intersexual e demais (LGBTQI+). Também mulheres negras e de condição socioeconômica vulnerável. Gênero não é dissociado da identidade pessoal, pois esta é interseccional (NOGUEIRA, 2017).

Portanto, gênero tem a possibilidade de ser o meio pelo qual a ideia de masculino e feminino, associada a heterossexualidade e ao binarismo, “podem ser desconstruídos e desnaturalizados” (BUTLER, 2014, p. 253). Por isso, a utilização do vocábulo gênero evidencia todo sistema de relações entre sujeitos na sociedade, também manifestação de identidades, em que o significado de sexo e sexualidade estão inclusos, porém não de forma determinante (SCOOT, 1995). Por exemplo, homem e mulher cis, heterossexual; homem e mulher cis, homossexual; homem e mulher trans, heterossexual.

Historicamente em relações de trabalho, gênero se manifesta segundo a união das interpretações culturais e sociais elaboradas a partir da distinção sexual (SANTANA; BENEVENTO, 2013). Em razão da compreensão do trabalho apenas como atividade produtiva determinada pelo capital, desconsiderando o trabalho reprodutivo exercido por mulheres sob a premissa de que a função doméstica, de cuidado e educação está ligada a relações afetivas da família exclusivas a mulher (ROSA; QUIRINO, 2017). A partir disso, um sistema simbólico de opressão é estruturado, em que relações desiguais entre gêneros manifestam-se como formas de violência de gênero, divisão sexual do trabalho, entre outras. Dessa forma mulheres se encontram como minorias, não apenas sob o prisma da desigualdade quantitativa, mas pela desvantagem e exclusão em espaços ocupados pela maioria (CHAVES, 1971). A equidade de gênero é uma forma de romper com essas relações desiguais, a partir da promoção e garantia de oportunidades iguais de forma justa a mulheres e homens.

Toda prática organizacional detém um objeto, a sua razão de existir, o que orienta e atribui identidade a atividade de trabalho na prática. A ramificação do trabalho distribui ações orientadas para um objeto, também as reuni para servir um objeto coletivo (LEONTIEV, 1978; ENGSTRÖM, 2020). A busca por equidade de gênero configura-se no objeto da prática organizacional analisada nesta pesquisa, que orienta o coletivo de trabalho na atividade. O objeto não é algo estável e temporário, mas está em constante construção. Ele fornece uma perspectiva para possíveis ações dentro do sistema de atividade.

Os praticantes geralmente não atribuem a mesma definição ao objeto. Por exemplo os colaboradores de uma organização comprometida com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) concordam que um dos objetos de sua atividade de trabalho é a busca pela igualdade de gênero. Mas se solicitados a especificar o objeto de forma detalhada, cada profissional tende a atribuir uma caracterização um tanto diferente, em razão da experiência histórica pessoal e da posição destes na divisão do trabalho dentro do sistema de atividade (ENGSTRÖM, 2020).

A variação de definição do objeto de uma prática organizacional, pode ser associada ao processo de sentido subjetivo atribuído pelos praticantes a atividade. Esse processo ocorre na vivência social culturalmente organizada, e historicamente situada, possibilitando a composição do passado e futuro como categoria indivisível da construção subjetiva atual (REY; MARTÍNEZ, 2017). A natureza subjetiva das experiências humanas é revelada, por meio daquilo que o indivíduo sente e produz nesse processo. Todo comportamento humano caracteriza-se por sentidos subjetivos, os quais viabilizam transparecer nele processos históricos e a transição da experiência recente daqueles que participam nos diversos contextos

de suas próprias vidas (REY, 2005; MARTÍNEZ; TACCA; PUENTES, 2020). O sentido subjetivo não é um processo apenas individual, mas desenvolvido na relação com outros.

Por isso, a atribuição de sentido subjetivo pelos praticantes a atividade na prática se torna fundamental, principalmente em práticas voltadas a equidade de gênero, por meio da tomada de consciência de princípios feministas de mudanças estruturais e ruptura de desigualdades. Isso exige que o planejamento e acompanhamento da prática “seja feito em conjunto com os mais afetados; ouvir e não impor *frames*; entregar o poder dentro dos projetos; e fazer parceria com movimentos e organizações de mulheres” (WALLACE, 2020, p.45). Logo, o objeto dessa prática exige transformações e gera transformações. A organização precisa perceber sua responsabilidade social, pois quando tal se torna socialmente responsável, contribui para sustentabilidade da sociedade, que por sua vez também é responsável pela força de trabalho desta organização (CASACA; LORTIE, 2018).

Para Benschop e Verloo (2011) as práticas voltadas a promoção da equidade de gênero são realizadas num contexto em que “as ações são baseadas no senso comum dos praticantes” (BENSCHOP; VERLOO, 2011, p. 278). Nessa perspectiva, percebe-se a limitação de teorias que tentam se conectar a prática voltada à transformação. A teoria da atividade do Clot, mediante o conceito de atividade de trabalho, permite analisar a conexão entre teoria e prática, também implicações para as práticas que geram impacto ou transformação.

O conceito de prática organizacional como atividade de trabalho histórico-cultural expande a noção de trabalho como atividade humana, ao direcionar o foco de análise em processos subjetivos como atribuição de sentido subjetivo a atividade a partir da tomada de consciência pela interpretação da realidade, por meio da mediação na aprendizagem expansiva também na formação de zonas de desenvolvimento proximal. Isso implica em lidar com diferentes desafios, conflitos que permitem na ação coletiva a revelação do poder de agir na transformação da prática.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo reuni os procedimentos metodológicos adotados para realização desta pesquisa. O referencial teórico e o problema de pesquisa identificado, permitiram a admissão da natureza de pesquisa intervencionista formativa, um processo próprio de ação coletiva, que compreende não apenas os sujeitos vinculados a prática organizacional, mas também o pesquisador nela envolvido devido ao seu trabalho de pesquisa (HATCHUEL, 2000; CASSANDRE; GODOI, 2014). Por isso, escolheu-se a estratégia de pesquisa estudo caso único (STAKE, 2005), pois este tipo de estratégia busca descobrir e compreender os processos de um

fenômeno e as perspectivas das pessoas nele envolvidas, uma vez que uma de suas qualidades centrais orienta-se, diretamente a como os sujeitos constituem a próprias realidades frente a suas interações com o mundo social. Junto a isso, a pesquisa intervencionista pode ser percebida como um tipo de estudo de caso, em que o pesquisador está intensamente envolto com o objeto de pesquisa (ANTUNES; NETO; VIEIRA, 2016; SUOMALA; YRJÄNÄINEN, 2012).

Também, constam no capítulo, a escolha e explicação da utilização das técnicas de coleta e métodos de análise dos dados.

3.1. Categorias constitutivas e percurso empírico

No intuito de elucidar os principais termos que são utilizados neste trabalho, em seguida no quadro 1 apresenta-se a definição das categorias constitutivas e o percurso empírico de cada categoria. A definição prévia de termos, torna-se necessária para compreensão dos conceitos por parte de indivíduos que não tenham familiaridade com o campo de estudos em questão (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

QUADRO 1: DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS CONSTITUTIVAS

Categoria	Definição
Prática	Unidade de análise, ontológica, teórica e empírica do cotidiano que envolve interação social entre atores num conjunto de atividades mediadas e orientadas a um objeto (BULGACOV et al., 2014; ORLIKOWSKI, 2015).
Praticantes	Atores que agem na construção da prática, por meio de quem são, como atuam e quais recursos utilizam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007).
Atividade de trabalho	Ações humanas interligadas, mediadas por artefatos e símbolos, orientadas a fins, também presentes no cotidiano das interações sociais (SANNINO; ENGSTRÖM, 2018; CLOT, 2010).
Real da atividade	Abarca tudo aquilo que não foi feito, mas se planejou e se tentou fazer para realização da atividade, compreende as atividades impedidas, contrariadas, ocultas que surgem no decorrer da ação, uma vez que são elas que esclarecem a atividade realizada (CLOT, 2010; FRIEDRICH, 2012).
Atividade realizada	Conjunto de ações realizadas de forma coletiva e individual, a partir daquilo que foi e do que não foi planejado (CLOT, 2010).
Gênero Profissional	Consiste em subculturas organizacionais, que permite a conservação da atividade e a recriação da atividade pela interação social no coletivo (CLOT, 2010).
Poder de agir	Capacidade de ação coletiva dos sujeitos para criação e recriação da atividade, a partir do diálogo destes com gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010; VILELA et al., 2020).
Aprendizagem expansiva	Um método de aprendizagem colaborativa que permite aos praticantes realizarem ações conjuntas, a partir de relações dialógicas, para revelar problemas em contradições, conflitos na atividade. No intuito de analisar as causas históricas e sistêmicas dos problemas. Assim elaborar um novo princípio generativo e mecanismo prático para superar os problemas imersos na atividade (VIRKKUNEN, 2019; BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997).
Zona de Desenvolvimento Proximal (ZDP)	Propõe que o sujeito se desenvolve pela interação social com o meio em que está inserido. A partir do compartilhamento de diferentes saberes socialmente produzidos e particularmente interpretados de forma intersubjetiva (VYGOTSKY, 1980).

Significado	Uma forma de representação estável do pensamento, entendido socialmente, por meio da linguagem, símbolos, sinais, objetos definidos como signos (VYGOTSKY, 1999; 1980).
Sentido subjetivo	Construído pela interpretação do sujeito, a partir de experiências subjetivas de vivência social, cultural e histórica, daquilo que é endereçado a ele. O que possibilita a composição do passado e futuro como categoria indivisível da construção subjetiva atual. Por isso depende do interlocutor (VYGOTSKY, 1999; 1980; REY, MARTINEZ, 2017).
Diálogo	Manifestação de vozes interiores do sujeito para si, e exteriores do mesmo para os outros. Uma forma de relação dialética entre enunciados na produção de sentido, numa passagem entre destinatário, sobredestinatário e subdestinatário (BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997; CLOT, 2010).
Aprendizagem organizacional	Processo que compreende os conceitos de aprendizagem expansiva e a zona de desenvolvimento proximal, para realização de atividades de forma inovadora e interativa na prática.
Equidade de gênero	Permite a superação de desigualdades, por meio de oportunidades iguais entre mulher e homem de forma justa.

Fonte: Elaboração própria (2020).

O quadro 2 apresenta o percurso empírico das categorias constitutivas que serão analisadas, a partir do método de observação colaborativa que permite a realização da pesquisa intervencionista. O percurso empírico consiste no entendimento dos dados obtidos, a partir da definição de cada categoria constitutiva.

QUADRO 2: PERCURSO EMPÍRICO DAS CATEGORIAS CONSTITUTIVAS

Categoria	Percurso empírico
Prática	Prática organizacional (O Programa Comitê Mulher no Sicredi do Paraná)
Praticantes	Profissionais praticantes (Gerente de Agência, Diretores e Presidente), associados e colaboradores envolvidos no Programa.
Atividade de trabalho	O conjunto de ações exercidas por profissionais praticantes no Programa.
Real da atividade	Ações de formação previstas no planejamento das cooperativas como: Introdução ao cooperativismo, por meio do programa intitulado pertencer e crescer, também encontros sobre educação financeira. Realização de reuniões quinzenais ou mensais em cada Comitê. O evento anual Summit Mulher.
Atividade realizada	Ações de formação: Programa Pertencer e Crescer. Diferentes ações sociais em cada Comitê, por exemplo: confecção de máscaras, arrecadação de produtos de limpeza e higiene, distribuição a comunidades locais. Realização de reuniões quinzenais ou mensais em cada Comitê. Ação de formação: Inteiras para Mulherar o Mundo. Realização de reuniões quinzenais ou mensais em cada Comitê. Ações de formação: Programa Pertencer e Crescer. Diferentes ações em prol do Outubro Rosa em cada Comitê, por exemplo arrecadação de produtos de higiene feminina e distribuição. Realização de reuniões quinzenais ou mensais em cada Comitê. Evento anual: 4º Summit Mulher - Mulheres que Voam! Realização de reuniões quinzenais ou mensais em cada Comitê.
Gênero Profissional	Subculturas organizacionais inerentes aos diferentes grupos profissionais envolvidos no Programa. Empreendedoras; donas de casa; produtoras rurais; agricultoras; professoras; jornalistas; contadoras; administradores (as); e socióloga.
Equidade de gênero	Ações do Programa que promovam oportunidades iguais para homem e mulher de forma justa.
Aprendizagem organizacional	Processo composto por atividades que permitam o compartilhamento de diferentes saberes, previstas e realizadas pelo Programa para a promoção da equidade de gênero nas agências cooperativas do Sicredi detentoras de Comitês Mulher.

Fonte: Elaboração própria (2020).

3.2. DELIMITAÇÃO E DESENHO DA PESQUISA

Os aspectos metodológicos estão sintetizados na tabela 1. Cada aspecto compõe a delimitação e desenho desta pesquisa. Sendo eles a concepção epistemológica e ontológica; quanto a sua abordagem; estratégia de pesquisa; delineamento de pesquisa; quanto ao ambiente; delineamento temporal; sujeitos da pesquisa; técnica de coleta de dados; e método de análise de dados.

A dimensão epistemológica e ontológica deste trabalho consiste em uma visão interpretativista - crítica, baseada no entendimento de que a realidade é construída socialmente, mediante a interpretação dos atores que a constroem, a partir de experiências dialógicas e históricas. A partir desse olhar a estratégica de pesquisa adotada irá permitir ação intervencionista junto a participação dos sujeitos de pesquisa.

TABELA 1: ASPECTOS METODOLÓGICAS E CLASSIFICAÇÕES

Aspectos metodológicos	Classificação
Concepção epistemológica e ontológica	Intervencionista
Quanto a sua abordagem	Qualitativa
A unidade de análise	O Programa Comitê Mulher no Sicredi
Estratégia de pesquisa	Intervencionismo formativo
Delineamento de pesquisa	Experiência vivenciada no cotidiano
Quanto ao ambiente	Campo
Sujeitos da pesquisa	Praticantes envolvidos no programa Comitê Mulher no Sicredi
Técnica de coleta de dados	Entrevista em profundidade
Método de análise de dados	Dupla estimulação, observação colaborativa e análise de narrativa progressiva

Fonte: Elaboração própria (2020).

A estratégia de pesquisa intervencionista (QUEROL; SEPPÄNEN, 2020), permite explicar a realização da pesquisa, com auxílio das técnicas de coleta de dados e métodos de análise, em três fases não lineares: (i) O ponto de partida: os praticantes serão incentivados a confrontar situações problemáticas da vivência profissional, a partir da autoanálise e co-análise feita pelos próprios praticantes. Essas situações são apresentadas pelo pesquisador-mediador, elas foram elaboradas com base nas narrativas coletadas durante a realização desta pesquisa.

(ii) O processo: a partir da etapa ponto de partida foi possível a percepção de dificuldades como a resistência por parte de algum praticante. A ação intervencionista é uma forma de negociação, por isso caso dificuldades apareçam, elas serão mediadas de forma cooperativa e participativa. Em razão de os próprios praticantes estarem envolvidos no processo e se tornaram agentes de mudança.

(iii) O objetivo: nesta fase é mediado junto aos praticantes o processo de busca por soluções as possíveis situações problema em atividades de trabalho no programa Comitê Mulher no Sicredi. Assim, pretende-se a obtenção de resultados que permitam aos praticantes

desenvolverem poder de agir na criação de novas soluções que serão conduzidas e assumidas por eles próprios.

Acerca das técnicas de coleta de dados, a entrevista em profundidade permite a exploração dos conceitos utilizados para investigação de forma aprofundada (LEGARD; KEEGAN; WARD, 2003). Para isso, reconhece-se o cotidiano como “um fluxo de fragmentos corriqueiros e de acontecimentos em micro-lugares” (SPINK, 2008, p. 70). Em outras palavras, os micro-lugares, por intermédio da psicologia social, compreendem sequências de eventos sociais formais e informais. Por exemplo, conversas de corredor, reuniões (SPINK, 2008).

Diante disso, com objetivo de revelar junto aos praticantes possíveis situações problema, foi realizada entrevista em profundidade seguindo o guia de entrevista (APÊNDICE 1.). Assim, se tornará possível caracterização dos praticantes da prática do programa Comitê Mulher no Sicredi do Paraná; também o entendimento junto aos praticantes do conjunto de atividades que constituem o programa Comitê Mulher Sicredi do Paraná. Cabe destacar que as entrevistas foram realizadas em dois grupos, profissionais das cooperativas e associados. A quantidade de participantes voluntários em cada grupo foi distribuída conforme a disponibilidade do praticante.

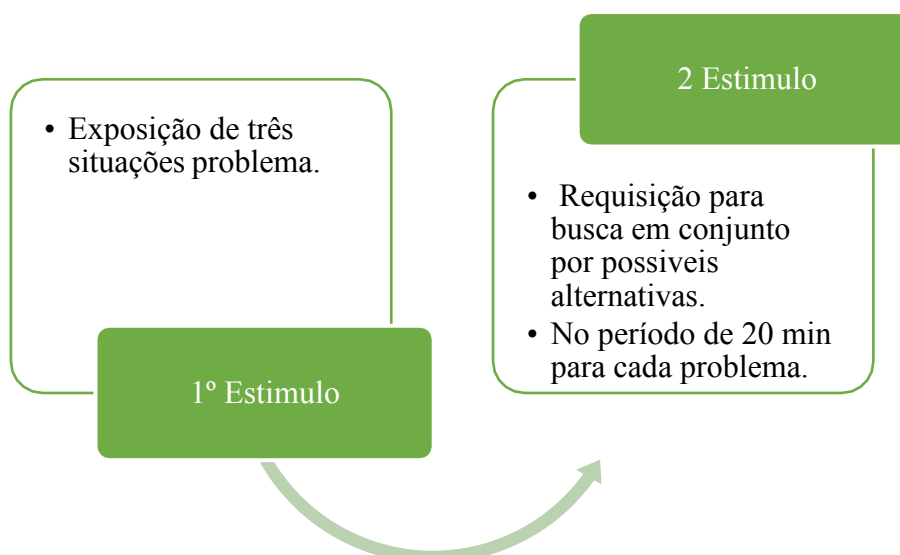
Na etapa de análise, o tipo de análise de narrativa adotado abarca a narrativa progressiva, captura de significados narrados por gestores de como a organização passa por uma transformação benéfica, quando adota novas práticas ou direções (SONENSHEIN, 2010; VAARA; SONENSHEIN; BOJE, 2016). O projeto e plano de ação do Programa Comitê Mulher no Sicredi serão analisados sob a lente da narrativa progressiva, a partir das categorias constitutivas: real da atividade e atividade realizada.

A análise dos dados obtidos por meio da aplicação das entrevistas em profundidade, também servirão para o alcance do objetivo de descrever o sistema de atividades interconectadas que constituem o programa Comitê Mulher no Sicredi do Paraná. A partir disso, foi utilizado o método de dupla estimulação (VYGOTSKY, 1980; LEKTORSKY, 2009). Para aplicação do primeiro estímulo, foi elaborado situações problema a partir dos dados coletados nas entrevistas e dos obtidos pelo projeto do programa. Essas situações problema serão propostas a grupos de praticantes (formados por no mínimo 7 membros de diferentes gêneros profissionais). Cada grupo terá um tempo 20 minutos para desenvolver resolução, as sessões serão filmadas.

O segundo estímulo foi a solicitação para que participantes em conjunto busquem possíveis alternativas para resolução das situações propostas, a partir da experiência destes nos Comitês, sob a mediação da pesquisadora. O processo possibilita que aconteça a aprendizagem

expansiva (VIRKKUNEN, 2019), que permite a aprendizagem colaborativa entre os diferentes praticantes, a partir do questionamento das práticas e modos de pensar, analisando as causas históricas e sistemáticas do problema.

FIGURA 3: FASES DE APLICAÇÃO DO MÉTODO DE DUPLA ESTIMULAÇÃO

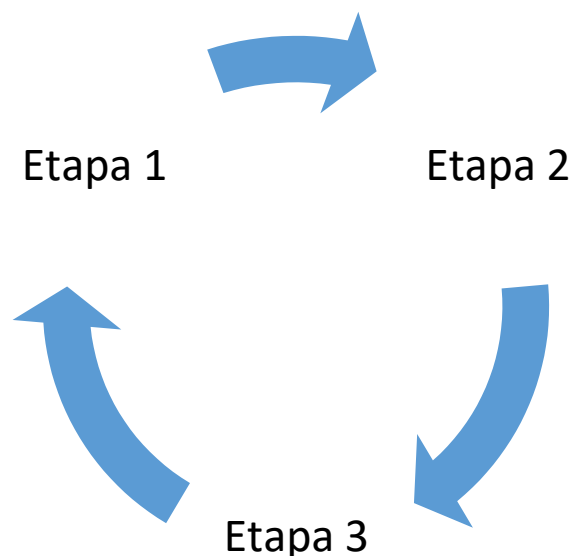


Fonte: Elaborado pela autora com base em Virkkunen (2019).

O intuito é que os profissionais experimentem, a partir do que vivenciaram ou vivenciam no cotidiano do seu trabalho, a construção conjunta de maneiras, alternativas de resolverem a contradição ou conflito, “por trás dos problemas e, com isso, a criação de uma perspectiva convincente e motivadora para o desenvolvimento” (VIRKKUNEN, 2019, p. 30).

Além disso, após aplicação das sessões do método de dupla estimulação, foi realizada sessões de aplicação do método de observação colaborativa pela pesquisadora-mediadora que mediou as relações dialógicas entre os praticantes voluntários nas zonas de desenvolvimento proximal. A realização do método foi dividida em três etapas.

FIGURA 4: ETAPAS DE APLICAÇÃO DA OBSERVAÇÃO COLABORATIVA



Fonte: Elaborado pela autora com base em Clot (2010).

Na primeira etapa, foram convidados os grupos de profissionais voluntários que participaram das sessões de dupla estimulação e aprendizagem expansiva. Em seguida, cada profissional foi convidado a assistir, junto à pesquisadora num primeiro momento, a gravação de sua atividade durante o processo de aprendizagem expansiva, na busca por uma resolução a situação problema proposta pela pesquisadora-mediadora durante a sessão de dupla estimulação, que foi registrada anteriormente durante a realização da sessão dupla estimulação e aprendizagem expansiva. A partir disso o profissional irá se autoanalisar, ou seja, o indivíduo irá falar as impressões que teve ao assistir a si próprio na atividade.

Para a segunda etapa, os mesmos profissionais são convidados a assistir novamente as gravações, mas na presença dos colegas que já passaram pelo primeiro momento. Na terceira etapa, estes profissionais serão convidados a projetar sob a mediação da pesquisadora, uma zona de desenvolvimento proximal. Ou seja, eles irão narrar as impressões, percepções que tiveram ao assistir a si próprios na atividade, numa co-análise. É nesta fase que acontece um diálogo entre os profissionais confrontados em conjunto.

O processo de realização do método se torna um mecanismo de direcionar o sujeito participante a pensar, sentir e agir conforme a sua perspectiva (CLOT, 2010). Dessa forma, a verbalização na análise do trabalho consiste num mecanismo interpsicológico e social. Na terceira e última etapa, se torna possível ir e voltar na análise, a partir das considerações dos sujeitos, do pesquisador e dos pares. Logo, cada etapa não segue um processo linear de realização sendo possível a transição entre etapas. Para realização de cada etapa foi organizada sessões com os coletivos de 7 pessoas. O método da observação colaborativa propiciou a

mediação junto aos praticantes do processo de busca por soluções as possíveis situações problema em atividades de trabalho no programa Comitê Mulher no Sicredi.

3.2.1. O porquê da escolha dos sujeitos da pesquisa

Para realização desta pesquisa, considera-se apenas praticantes, atores que agem na construção da prática, por meio de quem são, como atuam e quais recursos utilizam (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007). Além disso, a estratégia de pesquisa adotada permite ao pesquisador intervencionista selecionar junto a um representante que atue na prática, pessoas com conhecimento e recursos necessários para participação na realização desta pesquisa. Esses sujeitos apresentam diferentes perspectivas também contribuem com mecanismos e saberes complementares (QUEROL; FILHO; CASSANDRE, 2011). Logo, os sujeitos de pesquisa compreendem os profissionais (Assessores, Assistentes, Gerente de Agência, Diretores e Presidentes), associados e colaboradores envolvidos no Programa Comitê Mulher no Sistema Sicredi.

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados a partir do tipo de vínculo, colaborador e associadas, também pela atuação no programa Comitê Mulher no Sicredi. Além disso, optou-se por sujeitos vinculados as cooperativas de crédito do sistema Central Sicredi PR/SP/RJ da região central de Curitiba. Em razão da Central ser a pioneira no desenvolvimento do programa há seis anos, a mais antiga a desenvolver a prática organizacional, tendo implementado 36 Comitês, o maior número dentre as cinco Centrais do SICREDI em âmbito nacional.

3.3. DESAFIOS DA PESQUISA

Neste subtópico foi abordado os seguintes desafios referentes aos aspectos metodológicos, também sobre as etapas do método de observação colaborativa. No decorrer da pesquisa foi considerado a participação voluntária dos sujeitos de pesquisa, assim sendo, os principais desafios enfrentados no campo foram dois: (i) a disponibilidade dos sujeitos da pesquisa, devido a conjuntura atual houve apenas uma alternativa de interação com estes, por meio do ambiente virtual, não sendo possível encontros presenciais, dado que algumas pessoas residem em áreas rurais e de difícil acesso à internet; (ii) conflito de agenda, em razão da necessidade de reorganização da rotina de trabalho decorrentes das mudanças exigidas pela pandemia.

O método de observação colaborativa pode apresentar como limitação a resistência de algum dos sujeitos praticantes. Uma vez que, a observação colaborativa prevê a filmagem/gravação de áudio, autoanálise e coanálise entre os pares na atividade. Os sujeitos de pesquisa podem apresentar objeções a tais condições de pesquisa.

Todavia, a resistência como limitação permite revelar, por meio da observação, questões como obstáculos e conflitos no desenvolvimento da prática. Pois, essas questões não se referem apenas à aplicação do método em andamento, também ao contexto atual de trabalho e às atividades dos sujeitos envolvidos (CLOT, 2010). Isso implica ao pesquisador mediar essas questões de forma cooperativa e participativa, pela intervenção.

3.4. VALIDAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, busca compreensão aprofundada e detalhada das características e significados situacionais imersos no fenômeno compreendido como unidade de análise (RICHARDSON, 2012). O tipo de generalização na pesquisa qualitativa está na definição de um fenômeno em condições de sua própria existência e as relações sociais que o descrevem são a base representativa generalização diferente da caracterização imediata de aparências (RICHARDSON, 2012). Assim, a atenção se volta para compreensão da realidade do fenômeno.

Nesse sentido, o pesquisador desempenha papel fundamental na validade interna, a medida em que as observações em profundidade possibilitam revelar detalhes, os quais não são obtidos por ferramentas pré-definidas, a exemplo questionários (RICHARDSON, 2012). Além disso, técnicas de coleta e métodos de análise qualitativos contribuem para aproximação do pesquisador com objeto de pesquisa, no intuito não de manipular ou controlar, mas para entendimento de manifestações do fenômeno.

Na pesquisa intervencionista formativa, a validação está na participação colaborativa do praticante junto a atuação do pesquisador-mediador, durante a realização da pesquisa. A aplicação de cada método necessita da participação dos sujeitos de pesquisa, como protagonistas. Esse protagonismo advém do diálogo, pela aprendizagem, que consiste num meio de refletir sobre condições sociais atividade de trabalho dos praticantes, “para que eles adquiram novos recursos no decorrer do desenvolvimento de seu trabalho” (CLOT, 2009, p. 686). Portanto, a validação reside na intervenção em conjunto numa comunidade científica ampliada, onde o sujeito não se afasta do objeto (CLOT, 2010; VIRKKUNEN; MAHNWEN, 2015).

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo aborda a descrição da unidade de análise, o programa Comitê Mulher no Sicedi, também é abordado a análise dos dados coletados a partir da aplicação dos métodos de entrevista em profundidade, análise de narrativa progressiva e observação colaborativa. O

programa é entendido como uma prática organizacional, por isso, inicialmente o cooperativismo e a cooperativa de crédito SICREDI são caracterizados. Em seguida o programa Comitê Mulher no Sicredi. Por fim, a discussão e análises dos dados obtidos presentes nos respectivos tópicos sobre narrativas e sentidos na atividade de trabalho e observação colaborativa.

4.1. COOPERATIVISMO

Participação, autonomia e solidariedade compõem referências basilares do cooperativismo, um movimento “socioeconômico, capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social” (REISDORFER, 2014, p. 16). O cooperativismo teve origem na Europa durante o século XIX, se caracteriza como uma maneira de colaboração mediante a cooperação e parceria. Tendo como precursores Robert Owen, François Marie Charles Fourier, Phelippe Josepnh Benjamins Buchez, e Louis Blanc (REISDORFER, 2014; OLIVEIRA, 1984; CARNEIRO, 1981). Uma característica específica desse tipo de lógica organizacional consiste no enfoque, não apenas no lucro, mas no desenvolvimento regional e social. Nesse sentido, a ação de cooperar significa atuar em conjunto para alcance de um mesmo fim, de forma colaborativa (OCEPAR, 2019).

O cooperativismo no Brasil surge em 1847, quando Jean Maurice Faivre, médico francês, no interior do Paraná, funda junto a um grupo de europeus a colônia Tereza Cristina, inspirado em bases cooperativas também em ideias de Charles Fourier (REISDORFER, 2014). Esse movimento se dissemina pelo sul e sudeste brasileiro, sob influência, principalmente, de imigrantes europeus que se estabelecem nessas regiões. O reconhecimento legal do cooperativismo, acontece com “a promulgação do Decreto nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932, a Primeira Lei Orgânica do Cooperativismo Brasileiro” (REISDORFER, 2014, p. 27). Atualmente no Brasil, o cooperativismo compreende 7 ramos de atuação: agropecuário; consumo; crédito; infraestrutura; saúde; trabalho; produção de bens e serviços; e transporte (OCB, 2020).

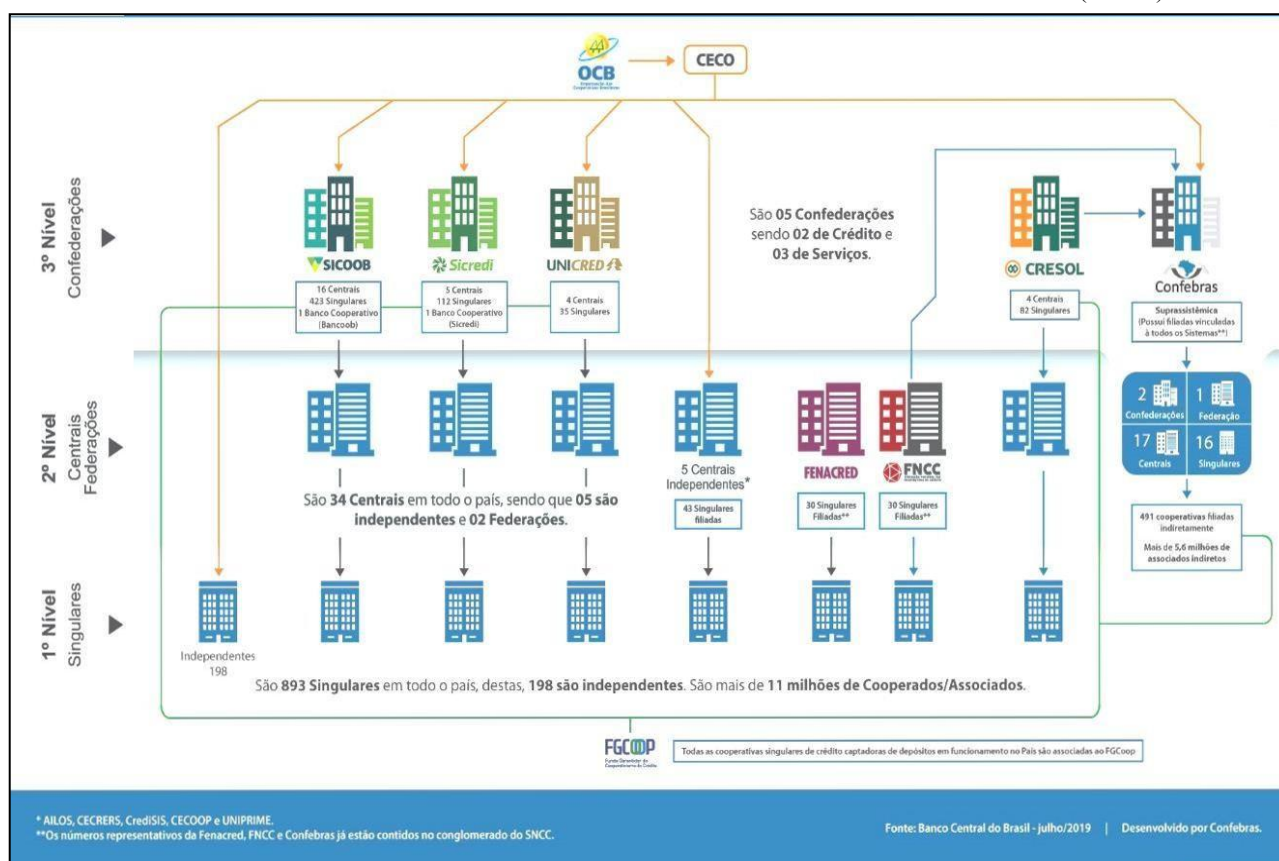
4.1.1. Cooperativismo de Crédito

Entre os diversos tipos de associação cooperativa estão as cooperativas de crédito, organizações que seguem a lógica e os princípios do cooperativismo, mas no ramo financeiro de crédito que prestam serviços aos seus associados. O Cooperativismo de Crédito é aplicado em diversos países desenvolvidos, como França, Alemanha e Canadá. No Brasil, em 1902, sob iniciativa de Theodor Amstad surge a primeira cooperativa de crédito, na região de Nova Petrópolis (RS), tendo como base os princípios da solidariedade e da responsabilidade

colaborativa. Essa Cooperativa se constitui hoje no Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI (OCB, 2015).

A partir da década de 80, emergem demais cooperativas como Banco Cooperativo do Brasil (BANCOOB), e inúmeras cooperativas de crédito urbano e rural, espalhadas por todo o país (OCEPAR, 2015). O Sistema Nacional de Cooperativas de Crédito, previsto na Lei Complementar nº 130, de 2009, atualmente está estruturado em 3 (três) níveis conforme a natureza da cooperativa. Como pode ser observado na figura 3.

FIGURA 5: ESTRUTURA DO SISTEMA NACIONAL DE CRÉDITO COOPERATIVO (SNCC)



Fonte: Confefras (2019).

O primeiro nível se refere as denominadas cooperativas singulares, compostas por um número mínimo de vinte cooperados, prestam serviços diretos aos associados, também estão vinculadas a uma Central. Classificadas como de capital e empréstimo, clássicas e plenas. As de segundo nível, são cooperativas centrais responsáveis por serviços operacionais e de governança. As confederações, também fazem parte. Já no terceiro nível, estão as confederações de personalidade jurídica própria com no mínimo três centrais, que as representam em âmbito político e defendem os interesses do sistema. Estas definem estratégias e integram a gestão operacional, financeira, normativa e tecnológica entre cooperativas (CONFEBRAS, 2019).

4.2. O PROGRAMA COMITÊ MULHER NO SICREDI

Neste tópico o objetivo de caracterizar a prática organizacional foi alcançado, a partir da descrição e explicação do programa analisado. O programa Comitê Mulher no Sistema Cooperativo de Crédito (SICREDI), uma iniciativa realizada pela Cooperativa desde 2014, que compreende um conjunto de ações com mulheres associadas, com objetivo educativo que busca promover a equidade de gênero, empoderando e capacitando as mulheres para que possam participar da gestão em todos os níveis da organização, liderando, empreendendo e promovendo o desenvolvimento sustentável no sentido econômico, social e ambiental do modelo de negócio do Sicredi Além disso, o programa tem como causa o desenvolvimento pessoal e profissional, assim como o crescimento e fortalecimento das mulheres associadas dentro e fora da Cooperativa, por meio de capacitações e encontros mensais, bimestrais, semestrais (SICREDI, 2020).

O SICREDI é estruturado em cinco Cooperativas Centrais em âmbito nacional, compostas por Cooperativas regionais e Agências locais. O Sistema detém um modelo de Governança próprio, composto por Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, baseado numa Gestão Democrática em que todos (as) os (as) Associados (as) têm direito a voto nas Assembleias, para elegerem os Coordenadores de núcleo que elegem os membros dos Conselhos, por sua vez elegem a Diretoria. Associados (as) também podem se candidatar a vaga eletiva aos Conselhos (SICREDI, 2019).

A Central Sicredi PR/SP/RJ tem 1.082.076 associados, dado do primeiro semestre de 2020, desse universo, 61% representam homens e apenas 39% mulheres. A Central foi a primeira a iniciar a implementação do programa nas Cooperativas, em 2014, por iniciativa de Manfred Dasenbrock, presidente da Central, a partir de sua participação como membro do *World Council of Credit Unions* (WOCCU), onde conheceu Susan Mitchell, presidente do *Global Women's Leadership Network* (GWLN) que tem por missão aumentar a participação de mulheres líderes nas Cooperativas, bem como causar um impacto positivo em suas vidas no que tange à esfera pessoal e profissional (SICREDI, 2019). Conforme a fala abaixo do entrevistado E1 que, a partir de um diálogo com a presidente do GWLN, entendeu o porquê da preocupação com a equidade de gênero nas Cooperativas.

No Conselho Mundial das Cooperativas que eu participo desde 2009, naquele ano foi instituído, o movimento chamado *Global Women Leadership Network* é o Conselho Mundial das Mulheres. E tem uma líder que está à frente desse trabalho que é a Suzan Mitchell [...]. Se eu não tivesse lá, não teria tido a oportunidade de conversar com a Suzan Mitchell, que eu acho o melhor ambiente de mentoria, para mim que eu chamo de um bom almoço. Então a conversa com a Suzan tirou muitas dúvidas que eu tinha com ela, com relação ao programa. [...] Não simplesmente igualdade você pode chegar

no último ano e disser: ‘bom, metade vai ser homem e metade vai ser mulher, né’. Mas elas querem conquistar efetivamente isso? Então, eu defendo que a equidade é ser justo, é ter honrado essa caminhada. Depois ela veio aqui fez uma palestra no SUMMIT, foi fantástico. Então são essas as linhas que eu acabo pendendo um pouco nessa visão (E1, presidente da Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

A iniciativa realizada pela Cooperativa de crédito é um movimento em colaboração com *World Council of Credit Unions* (WOCCU) por intermédio do programa *Global Women’s Leadership Network* (GWLN), que tem por missão aumentar a participação de mulheres líderes nas Cooperativas, bem como causar um impacto positivo em suas vidas no que tange à esfera pessoal e profissional (SICREDI, 2019). A organização Sicredi caracteriza-se como uma cooperativa de crédito que segue os princípios e a lógica do cooperativismo. Tais como preservação irrestrita da natureza cooperativa do negócio, valorização e desenvolvimento das pessoas. Isso configura o Sicredi como um movimento de natureza socioeconômica, apto para união entre desenvolvimento econômico e social (REISDORFER, 2014).

O Regulamento do Comitê Mulher prevê que cada Comitê será composto por mulheres associadas e não colaboradoras do Sicredi, com idade superior a 25 (vinte e cinco) anos. A composição será de no mínimo 5 (cinco) e no máximo 150 (cem e cinquenta) associadas, preferencialmente Coordenadoras de Núcleo, indicadas pelos gerentes das Agências. O Comitê Mulher da Cooperativa deverá ter uma equipe de gestão, composta de 1 (uma) Coordenadora e 3 (três) Vice- Coordenadoras. No âmbito do Comitê, as participantes serão denominadas “membras” (SICREDI, 2020).

A justificativa pela escolha por Coordenadoras de Núcleo parte da consideração de que essas mulheres já são lideranças locais, a indicação como representantes das suas agências facilitará a implantação do Comitê Agência. Isso oportunizará também a aceleração no desenvolvimento de novas lideranças, disseminando os aprendizados e direcionamentos recebidos no Comitê Mulher da Cooperativa (SICREDI, 2020).

Em 2020, o Sicredi se tornou signatário do Pacto Global da ONU uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras (PACTO GLOBAL, 2020). A partir disso, a organização assumiu um compromisso com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) e com a agenda 2030 que a Erradicação da Pobreza; Fome Zero e Agricultura Sustentável; Saúde e Bem Estar; Educação de Qualidade; Igualdade de Gênero; Água Potável e Saneamento; Energia Acessível e Limpa; Trabalho Decente e Crescimento Econômico; Indústria Inovação e Infraestrutura; Redução das Desigualdades; Cidades e Comunidades Sustentáveis; Consumo e Produção Responsáveis; Ação Contra a Mudança

Global do Clima; Vida na Água; Vida Terrestre; Paz, Justiça e Instituições Eficazes; Parcerias e Meios de Implementação.

No mês de setembro de 2020 houve o lançamento do programa Comitê Mulher de forma sistêmica, antes disso a implementação dos Comitês não era obrigatória pelas Cooperativas, pois o intuito foi que surgisse como um movimento de mobilização de associadas a partir da realidade de cada cooperativa. Assim, o evento de lançamento e articulação da Central Sicredi PR/SP/RJ com as Cooperativas tem como finalidade a incorporação do regulamento Comitê Mulher como um documento de orientação para implementação dos Comitês em todo o sistema de Cooperativas do Sicredi.

4.3. NARRATIVAS E SENTIDOS NA ATIVIDADE DE TRABALHO

Na construção deste tópico, retrata o alcance dos objetivos específicos propostos caracterizar os diferentes gêneros profissionais dos praticantes envolvidos na prática organizacional; verificar a atividade realizada e o real da atividade e ações direcionadas à equidade de gênero. A realização da discussão e das análises das narrativas obtidas estão compreendidas na sessão os gêneros profissionais: estilo e gesto dos sujeitos praticantes, e na intitulada real da atividade e atividade realizada: ações direcionadas à equidade de gênero

A partir da seleção dos 30 sujeitos de pesquisa, 12 colaboradores e 17 associadas, de 13 Cooperativas de 12 regiões diferentes do Paraná, foi utilizado o método de entrevista em profundidade, com apoio de um guia de entrevista (APENDICE 1) mas não restrito a este. A realização das entrevistas iniciou em maio e terminou em dezembro, contudo o cronograma não foi linear, mas flexível conforme a disponibilidade dos (as) entrevistados (as).

O trecho que segue foi narrado pelo Entrevistada 2, associada e consultora sobre gênero, diversidade e inclusão. A partir das perguntas iniciais: quando o programa surgiu? Por quê? Como?

Em 2016 a gente iniciou um programa aqui no Brasil com o nome de *Sister Society* Brasil, com mulheres que foram indicadas pelos conselheiros da SICREDI participações, que é o grande conselho do SICREDI, com isso o movimento começou a crescer, naquele ano o senhor Manfred me chamou para fazer parte do conselho da central dele e a gente apresentou o programa e vários presidentes e presidentas começaram a comprar a ideia e constituir os comitês mulher. Hoje no Brasil o programa tem três níveis, um comitê mulher que é de âmbito local das cooperativas, depois a gente tem a *Sister Society* que é de âmbito nacional e agrega as coordenadoras dos comitês mulher e a gente tem a *Global Womens* nos Estados Unidos, a gente tenta fazer a interlocução dessas três esferas, e o programa foi crescendo e a gente tinha 33 comitês mulher e o conselho fundador da SICREDI resolveu institucionalizar esse comitê, o que isso significa? Agora faz parte da fundação SICREDI e é um programa que está disponível para todas as cooperativas e foi feito todo um trabalho de como começar um comitê, tem powerpoint, tem eventos, tem um programa de formação

todo online disponibilizado no site da instituição (E2, associada e consultora sobre gênero, diversidade e inclusão, 2020).

A E2 também foi ex-colaboradora na organização, atualmente é embaixadora do programa no Brasil e responsável pelas relações internacionais entre a SICREDI e o WOCCU. Esse processo histórico do surgimento da prática organizacional, o programa, constitui-se do real da atividade, por meio do conjunto de ações planejadas, tudo aquilo que precisa ser feito pelos praticantes de forma coletiva e individual (CLOT, 2010). Assim como, o conjunto de ações realizadas de forma coletiva e individual, a partir daquilo que foi e do que não foi planejado (CLOT, 2010). Vale lembrar que o SICREDI é um Instituição Financeira Cooperativa composto por cinco Centrais que atuam de forma descentralizada, quando a programa passa a ser institucionalizado todas as Cooperativas consegue implementar os Comitês, seguindo determinadas orientações e regras.

A ideia inicial da organização era que os Comitês surgissem como um movimento, no intuito de Presidentes, Diretores, Conselheiros, Gerentes de agências, colaboradores aderissem a causa, como relata a E3:

O movimento, ele surge em 2015 mais ou menos, em decorrência do nosso presidente do PR-SC-RJ, o SICREDI hoje é a única cooperativa de crédito vinculado a Federação internacional das cooperativas de crédito, que se chama a WOCCU, então dentro dessa organização, existe um movimento que se chama Rede Global de Mulheres Líderes, como seu Manfred faz parte do *board* da WOCCU, do conselho. Ele também percebeu esse movimento de outras Cooperativas no mundo, de desenvolver mais mulheres líderes nas cooperativas, como ele convive em vários seminários, eventos, ele percebeu essa necessidade e a Rede Global de Mulheres Líderes foi fundada e ele olhou para dentro da SICREDI. Ele foi o grande patrocinador, mas outros líderes vieram com ele, ele olhou para dentro da governança, para dentro do SICREDI e percebeu que o sistema SICREDI também precisava olhar para essas questões de gênero, dentro do movimento das Cooperativas, a maioria dos conselhos eram com homens, ele então começa a fomentar o movimento dos comitês mulher (E3, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Essa proposta de começar o programa como movimento implica numa maneira estratégica de contribuir na atribuição de sentido pelos praticantes as atividades de trabalho na prática organizacional, corroborando com a definição de que o sentido é constituído pela interpretação do sujeito, a partir de experiências sociais, culturais e históricas vivenciadas. Logo, o sentido não é atribuído da mesma forma por todos os sujeitos (VYGOTSKY, 1999; 1980). O ser humano detém capacidade psíquica criadora de sentidos subjetivos incluindo emoção, imaginação, desejo, memória e atividades intelectuais que não se submetem ao controle racional e premeditado com desfechos não preditivos (REY; MARTÍNEZ, 2017). A não imposição da criação dos Comitês as Cooperativas, mas a criação como movimento propiciou a cada um fazer “do seu jeito”, segundo a narrativa da E2.

Quando surgiu em 2016 as Cooperativas começaram a fazer e cada uma fez do seu jeito, porque não tinha uma espinha dorsal, a gente entende que os comitês possuem uma gestão de 4 anos para que essas mulheres possam ser preparadas porque é o mesmo tempo de um conselho de administração. O tempo deles é de 4 anos, isso é sugerido e encorajado, dado que cada Cooperativa é autônoma e ela não é obrigada a seguir aquela regra, a Cooperativa não é obrigada a ter um comitê mulher, vai muito da liderança e compreensão que é uma coisa importante, de que a equidade e a igualdade de gênero são importantes para os negócios e de valores pessoais (E2, associada e consultora sobre gênero, diversidade e inclusão, 2020).

Toda prática organizacional detêm um objeto, a sua razão de existir, o que orienta e atribui identidade a atividade de trabalho na prática. O objeto não é algo estável e temporário, mas está em constante construção (LEONTIEV, 1978; ENGSTRÖM, 2020). Ele fornece uma perspectiva para possíveis ações dentro do sistema de atividade. A busca por equidade de gênero configura-se no objeto da prática organizacional, o programa Comitê Mulher, que orienta o coletivo de trabalho na atividade. Todavia, os praticantes geralmente não atribuem a mesma definição ao objeto.

Dentro desse contexto de Cooperativas nem todos eram favoráveis, até por falta de conhecimento do tema, pelo fato de viés de estar confortável e porque vai mexer, seu Manfred e nós, pensamos em não criar muitas regras, mas vamos fomentar que o movimento começa a despertar, foi nesse sentido, construímos uma espinha dorsal de como iria funcionar e as Cooperativas tiveram liberdade para constituir o comitê no seu momento, para adaptar de acordo com a sua realidade, como temos diversas Cooperativas temos muitas realidades, que vão desde o porte da Cooperativa, o que colocamos para essas pessoas (E3, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

A variação de definição do objeto pode ser associada ao processo de sentido subjetivo atribuído pelos praticantes a atividade. Esse processo ocorre na vivência social culturalmente organizada, e historicamente situada, possibilitando a composição do passado e futuro como categoria indivisível da construção subjetiva atual (REY; MARTÍNEZ, 2017). Tal proposição é corroborada quando a E3 reconhece que nem todos “eram favoráveis” seja por “falta de conhecimento” ou manutenção do status quo. A natureza subjetiva das experiências humanas é revelada, por meio daquilo que o indivíduo sente e produz nesse processo. Todo comportamento humano caracteriza-se por sentidos subjetivos, os quais viabilizam transparecer nele processos históricos e a transição da experiência recente daqueles que participam nos diversos contextos de suas próprias vidas (REY, 2005; MARTÍNEZ; TACCA; PUENTES, 2020). O sentido subjetivo não é um processo apenas individual, mas desenvolvido na relação com os outros.

O maior desafio é fazer que os homens aceitem essa ideia, se a SICREDI é uma organização majoritariamente masculina, porque eles estão em postos de liderança, eu preciso que eles entendam que isso é um movimento positivo para o SICREDI, hoje a maior parte dos Comitês estão localizados na Central PR-SP-RJ, porque o Manfred que foi patrocinador, precisa de mais *He for She* como a gente fala, fazendo alusão ao

programa da ONU mulheres, senão não vou conseguir alavancar, é muito legal e muito bonito, é importante que a organização como um todo entenda que esse é um tema importante e a gente tem que vencer o viés inconsciente, de pensar que chegou aqui sem elas e vai mudar agora para que? Esse é o grande desafio, convencer as pessoas que isso é uma coisa boa, foi para isso que a Fundação entrou, para que seja algo institucional, que é uma coisa boa, é uma coisa que é boa para a organização e isso é um desafio para todas as mulheres em todas as organizações (E2, associada e consultora sobre gênero, diversidade e inclusão, 2020).

O parágrafo acima narrado pela E2 corrobora com a importância da atribuição do sentido subjetivo pelos praticantes a atividade de trabalho na prática, principalmente em práticas voltadas a equidade de gênero, por meio da tomada de consciência de princípios feministas de mudanças estruturais e ruptura de desigualdades. Isso exige que o planejamento e acompanhamento da prática sejam realizados em conjunto com os afetados (no caso associadas) também ouvir e não impor modelos determinantes; permitir que todos possam agir dentro dos projetos; realizar parcerias com organizações e movimentos voltados a causas de mulheres (WALLACE, 2020). Logo, o objeto dessa prática exige transformações e gera transformações. A organização precisa assumir sua responsabilidade social, pois ao tornar-se socialmente responsável, assim esta passa a contribuir para sustentabilidade da sociedade, que por sua vez responde pela força de trabalho desta organização.

A gente tem 80 agências, não sei se chega a 10 gerentes mulheres, se pega gerência de área, temos 15 e apenas 5 são mulheres, a discrepância de verificar que quando passa para os números de liderança, o número fica muito pequeno, nosso quadro de associados temos 240 delegados de núcleos e apenas 12 são mulheres, então é um número bem expressivo, se a gente pega cargos de conselho, nossa Cooperativa tem 32 anos, temos 1 mulher no conselho de administração, ela estava no conselho fiscal, levamos 30 anos para que uma mulher conseguisse ocupar cargo de conselheira, então a pergunta é o que podemos fazer para trazer essa mulher para a roda de conversa? (E26, Gerente Desenvolvimento Cooperativismo no SICREDI Vale do Piquiri ABCD, 2020).

O que percebíamos em outros bancos, os homens que atuavam fazendo as negociações e as mulheres ficavam de lado, a gente percebeu que havia líderes no campo feminino que não estavam sendo aproveitadas, as vezes as mulheres agiam, mas quem levava o nome eram os homens. A gente pensou por esse lado, as mulheres também podem, aqui temos uma atuação bem grande na parte de agências e na parte da diretoria, eu acredito que teve um boom maior para criar esse comitê (E9, Associada no SICREDI Campos Gerais, 2020).

Nos parágrafos acima, tanto a E26, quanto a E9 destacam a necessidade de aumento de lideranças femininas, a partir da realidade dos Comitês em que atua. Além disso ao assumirem a responsabilidade em mudar esse cenário de desigualdade de gênero. Ambas corroboram com o entendimento de que toda atividade de trabalho é uma atividade humana, e o sujeito praticante como ser humano nunca se afasta da dimensão social, cultural e histórica, dessa maneira se distingue do animal, tendo a capacidade de transformar aquilo que compõem a realidade que o cerca, de criar e recriar a própria condição de existir, tal como aprende a orientar o seu próprio

comportamento (VYGOTSKI, 2004, CLOT, 2010). A partir do questionamento reflexivo feito pela própria E26, foi possível inferir que a atividade de trabalho é caracterizada como individual e coletiva, pois o coletivo vincula-se ao indivíduo e se desenvolve nos intercâmbios com o trabalho coletivo.

No próximo tópico discute-se a respeito do coletivo de trabalho, relações de trabalho que possibilitam intercâmbio (ou diálogo, ou circulação de informação), também é um espaço para que os saberes coletivos ligados à atividade tenham expressão. A partir das análises dos gêneros profissionais, estilo e gesto dos sujeitos praticantes.

4.3.1. Os gêneros profissionais: estilo e gesto dos sujeitos praticantes

Este tópico foi construído a partir do objetivo de caracterizar os diferentes gêneros profissionais envolvidos na prática organizacional. Conforme a literatura abordada, o gênero profissional é entendido como cultura organizacional, como os códigos da atividade, que muitas vezes, pode estar implícito. Manifestam-se pelo discurso sendo constituído na linguagem entre indivíduos na organização de forma dialética. O gênero profissional, estilo e gesto são os elementos que conservam e recriam a atividade na prática (CLOT, 2010). Ele é, também, envolvido pelo estilo e gesto. Ambos são inerentes ao indivíduo que configuram a transformação do gênero profissional, mediante elementos simbólicos (CLOT, 2010).

Entretanto o estilo é a maneira particular que cada sujeito desempenha o trabalho, sem se limitar a métodos tradicionais, numa perspectiva inovativa. Já o gesto é essa maneira particular de desempenhar o trabalho, mas mediante elementos simbólicos, corporais e mentais (CLOT, 2010). Por exemplo, a operação de ferramentas, a realização de métodos, o uso singular da linguagem a partir do conhecimento e experiência profissional que cada sujeito detém.

Os gêneros profissionais caracterizados e analisados compreendem o ofício exercido pelas Associadas e Colaboradores (funcionários (a)), a partir da formação, experiência e vivência profissional, também os diferentes estilo e gesto de cada sujeito praticante que atua nos Comitê Mulher. Na sequência as narrativas dos entrevistados (as).

Eu sou socióloga de formação, tenho especialização em negócios internacionais, sou mestranda em diversidade e inclusão, tenho diversos cursos da ONU mulheres de gênero, liderança, processos de decisão, tenho cursos nas áreas de gêneros da ICA, que é uma escola de negócios da França, tenho contato direto com o programa porque sou embaixadora e sou responsável pela *Sister Society* Brasil e tenho algumas relações com a Fundação SICREDI e as Cooperativas (E2, Associada do SICREDI, 2020).

Sou formada em Letras, sou jornalista como segunda graduação e as minhas especializações são na área de gestão, de gestão pública, toda a parte de licitação, projetos, eventos [...]. Quando eu comecei a trabalhar no SICREDI, me identifiquei, eu já dava aula no programa A União Faz a Vida e toda essa parte relacional que a gente tem com as assembleias, com as coordenações de núcleo, mas em vários momentos eu não me sentia representada. Quando eu organizava uma viagem para as

lideranças conhecerem onde nasceu as cooperativas de crédito, onde nasceu a SICREDI, a gente enchia um avião cheio de homens e eu a única mulher, graças a Deus as lideranças sempre foram pessoas ótimas independente do gênero, mas nunca sofri nenhum assédio ou discriminação, mas eu sentia que eu não estava representada naquele grupo (E3, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Eu sou pedagoga, eu morava em Nova Londrina, morei minha vida toda lá, como analista de desenvolvimento do cooperativismo, o comitê mulher é um dos programas que a minha área desenvolve, a nossa central que inaugurou o programa no sistema SICREDI e agora virou sistêmico, nossa Cooperativa foi uma das primeiras que abraçou o comitê mulher, fazemos essa parte do financeiro, de chamar palestrantes para atender o comitê, marcamos reuniões, encontros, trabalhamos assessorando o comitê que é um programa da nossa área, a gente se envolve emocionalmente com tudo que elas fazem (E4, Analista de desenvolvimento do cooperativismo no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

Nos relatos acima cabe destacar os diferentes gêneros profissionais de E2, E3 e E4 o que representa o estilo e gesto de cada uma. Apenas E2 é associada, mas também contribui em ações que abrange outras Cooperativas. As três relatam sua conexão e envolvimento com cooperativismo. Além disso a E3 expõe que já percebia a ausência representativa de mulheres nas lideranças das Cooperativas que participavam de ações realizadas pela Central.

Sou formado em publicidade em propaganda, tenho especialização em marketing e quando recebi o convite, estou há 8 anos na área, recebi o convite para participar da área de comunicação do SICREDI, que era o que eu queria na época, porque eu já tive uma agência de publicidade, os programas sociais da SICREDI caíram no meu colo. Quando eu cheguei eles falaram que tinha programas sociais e eu não sabia nada sobre, sabia muito pouco, mas assim, quando está no propósito da instituição e casa com o seu propósito, é paixão à primeira vista, comecei a estudar e conhecer os programas, comecei a entender os objetivos dos programas, por que as instituições financeiras fazem isso, onde muitas pessoas acham que é para marketing mas não é só isso, existe claro uma tendência a longo prazo que as pessoas olhem a gente de uma forma diferente, pelo que estamos fazendo, mas está na alma do cooperativismo, ajudar a comunidade desenvolver a comunidade, melhorar a qualidade de vida das pessoas (E5, Assessor de Marketing e Comunicação no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

Eu sou associada do SICREDI, desde 2007, por causa do meu marido, porque eu tinha uma empresa uma escola, um centro de idiomas. Me foi apresentado o SICREDI. Então, eu comecei a me envolver com a Cooperativa conhecendo essa parte toda do SICREDI. Passado um tempo eu ingressei, através de uma Assembleia nós temos votação, então a partir daí, eu ingressei para Coordenador de Núcleo. Então, depois é que eu ingressei no Comitê Mulher. Já é minha segunda gestão como Coordenadora. Eu sou professora, hoje eu me dou ao luxo de trabalhar em casa, dou aula particular, trabalho com traduções. A minha mãe é viúva, aposentada, então eu faço a parte da administração dos bens dela, junto com marido também, nós temos a parte rural (E6, Associada no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

Eu tenho 8 anos de cooperativa, comecei na SICREDI trabalhando na agência vendendo créditos, depois vim trabalhar na sede regional, tenho 10 anos à frente do cooperativismo regional, atendo Paraná e São Paulo nessa frente, a nossa área ela é a alma da cooperativa, somos nós que trabalhamos a governança, a responsabilidade, sustentabilidade com o associado. Eu me formei em administração, com especialização em gestão financeira e controladoria, fiz mestrado profissional também em administração, mas não concluí, quando eu comecei nesse projeto, eu dei aula por

5 anos em marketing e administração de sistemas de marketing, para os cursos de administração e contábeis, tenho um pé dentro da universidade (E7, Assessora de desenvolvimento do cooperativismo no SICREDI Aliança PR/SP, 2020).

E6 compreende os gêneros profissionais de associada, professora, também o Coordenadora de Núcleo. E5 e E7 são colaboradores com formações em área de correlatas, mas com especializações diferentes, o que representa o estilo e gesto profissional de cada uma. Apesar de atuarem na mesma área, mas E5 em cargo e Cooperativa diferente. A experiência e vivência de E5 revela a manifestação do gênero profissional, no caso, dos colaboradores da área do desenvolvimento do cooperativismo. Quando E5 narra: “eu cheguei eles falaram que tinha programas sociais e eu não sabia nada sobre, sabia muito pouco, [...] comecei a estudar e conhecer os programas, comecei a entender os objetivos dos programas, por que as instituições financeiras fazem isso” (E5, 2020). O gênero profissional reflete aquilo que não precisa ser especificado na tarefa, pois, os sujeitos já sabem o que devem fazer, quando compreendem o que precisam fazer.

Minha formação é pedagogia e tenho MBA em administração e gestão de pessoas, fiz pela FGV e tudo isso faz que me ajude muito na função, para mediar, criar uma situação e estar ali para mediar que as pessoas desenvolvem, não é trazer algo pronto, mas provocar, trazer um insight que elas mesmas se desenvolvam. Eu sempre trabalhei em agência e hoje eu desenvolvo a função de Gerente de desenvolvimento do cooperativismo, que tem como pilares a inclusão e diversidade, sustentabilidade dentro dos Comitês jovens e de mulher. Para mim tanto como formação, ter uma filha com 18 anos, ela fazendo jornalismo, vem de mim essa vontade de querer essa equidade, por ter uma filha menina e querer ver ela crescer em um mundo melhor, eu ajudo a fazer os encontros e tem o voluntariado é para o meu desenvolvimento também de buscar e ver na nossa liderança uma mulher (E8, Gerente de desenvolvimento do cooperativismo no SICREDI Campos Gerais, 2020).

Eu sou formada em administração, com ênfase em planejamento estratégico e logística, eu atuo na parte de compras, mais interno, sou empresária, trabalha eu e meu marido em uma empresa de tecnologia, cuidamos da parte de redes, câmera, atendemos empresas médias e grandes, ele atua na parte comercial e eu na parte administrativa-financeira. Eu sempre ia nas reuniões, acompanhava ele, mas quem resolvia era ele, quando houve esse convite eu tinha esse desejo de estar na frente, de atuar, de ver como era estar na frente, fui e conheci, me senti muitas vezes que não era capaz, mas quem resolve tudo sou eu. Mas aí houve na época uma votação para ser coordenadora e eu via que os outros viam em mim, então eu fui nomeada para ser coordenadora da equipe, mas eu não me senti capaz, eu pensei que teria que trabalhar isso em mim, porque as pessoas enxergam o que eu não estou enxergando (E9, Associada no SICREDI Campos Gerais, 2020).

Eu comecei minha vida na SICREDI, trabalhei 20 anos na central, comecei como recepcionista, depois na parte de recursos humanos e fui convidada a assessorar a diretoria, foi me dada uma função muito bacana, que eu ia fazendo imersões com as secretarias, fui criando no PR-SP-RJ uma rede, eu contava o que acontecia aqui e elas falavam de lá, isso a gente foi aperfeiçoando todas as secretarias para fazer um padrão, hoje elas participam ativamente do conselho fiscal e de administração, antes elas só atendiam o telefone, não tinham vez e voz, fiz um trabalho bem bacana, antes de fazer isso, eu estudei.

Em 2015 na Páscoa eu fui passear com a minha família, eu, meu esposo e meus dois filhos, um que hoje tem 15 anos e outro de 8 anos e nos acidentamos e meu esposo e meu sobrinho que estavam na viagem faleceram e meu esposo tinha uma empresa aqui

em Curitiba e naquele momento eu fiquei sem chão, sem rumo, tivemos que nos recuperar emocionalmente, psicologicamente, passamos por cirurgias. Mas o SICREDI me apoiou muito, foram muito humanas, fiquei até 2017, seu Manfred fez um plano sucessório para mim, para continuar na empresa, porque se eu quebrasse os contratos iria perder muito, pagar um patrimônio que eu não tenho, foi ali que eu comecei, tinha 10 funcionários na época e eu comentei com eles que se me ajudassem eu iria ajudar também, eles poderiam fazer o que achavam que devem, ia chamar os gerentes dos bancos para cuidar de documentação e eu não tenho cabeça para isso. Eu estava quebrada, não podia caminhar, então eu fui afastada pelo INSS, mas a empresa tive que levar, eu contratei uma assessoria e eles vinham aqui, ficavam até meia noite tentando me ensinar, mas a minha cabeça não funcionava e eles repetiam todo dia a mesma coisa. Em 2017 eu saí da SICREDI e fiquei só com a empresa, mas como essa parte de cooperativismo fica perto da gente, eu me associei à SICREDI, abri conta para os meus filhos, eu comecei a participar do comitê mulher e vi uma oportunidade e acabei me candidatando e me fortaleceu, eu estava participando, hoje me sinto muito forte, muito capaz, consegui dar a volta para cima (E10, Associada no Sicredi Campos Gerais, 2020).

Nos relatos acima cabe destacar as diferentes trajetórias de E8, E9 e E10, o que representa o estilo e gesto de cada uma. E8 e E9 percebem, de acordo com seus gêneros profissionais, uma forma de desenvolverem-se e desenvolverem lideranças femininas, a partir da atuação de cada uma junto ao Comitê Mulher.

E10 foi colaboradora por anos, até o acontecimento de uma fatalidade em sua vida pessoal, que redefiniu sua relação com a Cooperativa tornando-se associada. Cabe destacar a conexão entre gênero profissional e coletivo de trabalho, quando E10 relata: “eu ia fazendo imersões com as secretarias, fui criando no PR-SP-RJ uma rede, eu contava o que acontecia aqui e elas falavam de lá, isso a gente foi aperfeiçoando todas as secretarias para fazer um padrão, hoje elas participam ativamente do conselho fiscal e de administração, antes elas só atendiam o telefone, não tinham vez e voz”. Essa conexão permite reflexão coletiva sobre o trabalho, de uma suspensão da atividade para se refletir sobre a atividade como um todo, gerando um produto e uma linguagem comuns, a interiorização de regras, a reorganização do trabalho, ampliando a capacidade de agir dos indivíduos e do próprio coletivo de trabalho.

Sou associada desde 2005, o meu papel é que eu apenas participo porque aqui sou apenas eu, são ações importantes como do outubro rosa, porque meu município é carente, a mulher não vai apenas para fazer o exame, fizemos em um dia que era de pagamento de aposentados fazer a ação, ficamos na frente da agência, o pessoal já me conhece também, eu também sou contadora, tenho um escritório próprio e eles me conhecem, cidade pequena é assim (E11, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

Eu gosto primeiro de me apresentar, tenho 71 anos, sou gaúcha, mas a minha formação foi aqui em Curitiba, sou jornalista pela PUC, fiz sociologia, quase encerrei o curso, acabei me apaixonando, fui para o Rio Grande do Sul e lá eu morei quase 50 anos. Eu retornei porque fiquei viúva, retornei porque minha filha morava aqui, a minha famíliaé daqui e resolvi voltar, a trajetória foram cheias de desafios, porque fui morar na região norte do Rio Grande do Sul e lá não tinha nenhum veículo de comunicação. Meu marido era profissional liberal e a família tinha várias empresas todas no segmento de moda, confecção, as lojas Renner, a família do meu marido tinha 6, 7 lojas e como o pai dele faleceu, ele teve que retornar de Porto Alegre e eu fui assumir

as empresas, durante quase 40 anos eu trabalhei com essas empresas. Além de jornalista sempre fui empreendedora, durante todo esse tempo. Eu administrava a parte comercial das empresas e eu conheci o sistema cooperativo quando fui fazer o jornal, em uma grande cooperativa agrícola que hoje é uma das maiores do RS, eu fiquei só dois anos que eu fiquei fazendo uma revista mensal das atividades da cooperativa. Há 20 anos atrás que eu conheci o Sistema Cooperativo Financeiro, eu encontrei na SICREDI a maior força para encerrar a minha história depois que meu marido faleceu, eu fiz um compromisso de que se eu voltasse para Curitiba, para recomeçar minha história, seria na SICREDI, aí que entrei no Comitê Mulher (E12, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

Eu sou contadora, trabalho num escritório de contabilidade de família, praticamente agora só eu que estou tocando, porque meu pai faleceu ano passado, a minha mãe tem mais de dez anos que não trabalha mais. O meu envolvimento com SICREDI, começou com meu pai, meu pai que se associou numa outra cidade, aqui em Cajati não tinha, eu sou de Cajati. Então, tinha o SICREDI em Registro, acho que tem uns 8 para 9 anos que tem o SICREDI lá em Registro. Meu pai se associou, e tinha as reuniões, as assembleias, então para não ir, porque são 42 km, sozinho e voltar sozinho, de noite e tal, as vezes minha mãe ia com ele, as vezes não. Aí ele me chamava, convidava eu e meu marido pra gente ir com ele, para ele não ir sozinho. Então, assim, foram os primeiros contatos que eu fui tendo com o SICREDI. A gente faz muita amizade, a Gerente lá na época: 'Você tem que vir se associar'. Eu falei: 'não, não tenho como'. Naquela época eu não entendia, pra mim era um Banco normal. Então eu falei assim: 'Eu não tenho capital financeiro pra mais um Banco. O dia que vocês forem para Cajati, lá eu me associo'. Até que o SICREDI chegou em Cajati, então falei: 'bom agora eu tenho que cumprir o que eu falei'. Na colocação da pedra fundamental, para início da agência, eu estava lá. Nisso, eu fui convidada a ser Coordenadora de Núcleo, depois fui aceita pelos Associados e na sequência veio o Comitê Mulher (E13, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

E11, E12 e E13 são associadas com vivências profissionais distintas, o que demonstra o estilo e gesto de cada uma. As duas últimas são Contadoras, compreendem o mesmo gênero profissional, porém uma tem o negócio próprio e a outra herdou a empresa da família, o que permitiu a ela atribuir um sentido subjetivo ao ofício. Já E11 é jornalista e desenvolveu o gênero profissional do empreendedorismo a partir do seu envolvimento com o cooperativismo.

Eu sou casada, tenho 51 anos, um filho de 16 anos, sou casada há vinte e um anos, moro aqui em Santo Antônio de Pose. Eu sou Associada do SICREDI faz uns quatro anos, mais ou menos, não me lembro a data correta. Nossa regional é a SICREDI Força dos Ventos SP. Faço parte do Comitê Mulher há uns três anos, mais ou menos. A gente está fundando o Comitê Mulher, a ideia partiu do nosso Diretor, quando ele participou do SUMMIT pela primeira vez há três anos, e trouxe essa ideia de Comitê Mulher as mulheres, e logo em novembro ou maio, não me lembro a data correta. Ele fez um evento geral direcionado as mulheres, ele convidou algumas mulheres a participar do Comitê Mulher. Nesse momento eu me candidatei a fazer parte do Comitê, mas eu não tinha a mínima ideia do que seria, mas só o fato de ser um Comitê de mulheres me agrada muito, porque um dos perfis dessa nova liderança feminina, tem uma característica em comum que é assim não se conformar que homem pode e mulher não pode. Acho que essa tristeza e insatisfação de ser bloqueada só pelo fato de ser mulher. Então a oportunidade de fazer parte de um Comitê Mulher, onde pudéssemos agir de uma forma livre até, e trazer outras mulheres, fortalecer outras mulheres, me agradou muito. Passou um ano, para a gente se formar como grupo de fato, com reuniões a cada dois meses. No penúltimo ano estávamos bem fortalecidas, um grupo bem fechado, fomos em março convidar outras mulheres a participar, para dar uma força maior, um corpo maior ao nosso grupo, e terminar o nosso estatuto, veio a pandemia e enfim a gente meio que congelou todas essas ações (E14, Associada do SICREDI Força dos Ventos SP, 2020).

Eu sou associada, há algum tempo, eu tenho uma loja. Eu entrei para o Comitê Mulher, porque eu gosto muito, quando vejo, assim, que faz as coisas sem ter necessidade de depender do marido fazer sozinha. A gente tem que aprender muito isso, eu vejo que hoje poucas as mulheres que fazem isso, que elas se viram sem o marido, a maioria depende do marido, de perguntar para eles o que eles acham, para ajudar elas. Eu acho que não é por aí, nós temos que mudar isso (E15, Associada do SICREDI Grandes Lagos PR/SP, 2020).

Eu sou associada SICREDI, já há muitos anos, junto com meu esposo, nós somos associados desde o início do SICREDI aqui na nossa região que é de Laranjeiras do Sul, SICREDI Grandes Lagos PR/SP com sede em Laranjeiras, mas eu moro em Rio Bonito, onde tem uma agência. Assim, a SICREDI para mim veio de encontro num momento bem oportuno, porque eu sou professora e eu me aposentei, então há uns quatro meses eu me aposentei, com a pandemia também. Já no ano passado eu tinha esse objetivo de pedi minha aposentadoria e eu queria muito me envolver com alguma coisa, que eu pudesse me envolver. Já que eu sempre fiquei envolvida com pessoas, com trabalhos, com as crianças, com os pais, por ser professora. Eu fiquei muitos anos na direção da escola, dos 32 anos que eu tenho de profissão, vinte e poucos anos eu atuei na gestão. Então eu gostaria de continuar o meu trabalho me envolvendo com alguma coisa. Quando veio o convite do gerente da nossa agência para eu fazer parte de uma primeira reunião que tinha na nossa Sede para escolha do Comitê. Daí eu fui escolhida dentre as mulheres que estavam lá, da nossa região (E16, Associada do SICREDI Grandes Lagos PR/SP, 2020).

Nos trechos acima, E14, E15 e E16 são associadas na mesma regional de Cooperativas. Os gêneros profissionais são diferentes, E15 é empresária, E16 professora e E16 não mencionou. E15 percebe no Comitê um espaço para desenvolver a independência da mulher, é possível inferir que tal percepção advém do seu estilo e gesto, conforme ela relata: “eu vejo que hoje poucas as mulheres que fazem isso, que elas se viram sem o marido, a maioria depende do marido, de perguntar para eles o que eles acham, para ajudar elas. Eu acho que não é por aí, nós temos que mudar isso” (E15).

E14 não mencionou sua experiência profissional, mas corrobora com E15 ao explicar por que entrou para o Comitê: “porque um dos perfis dessa nova liderança feminina, tem uma característica em comum que é assim não se conformar que homem pode e mulher não pode. Acho que essa tristeza e insatisfação de ser bloqueada só pelo fato de ser mulher” (E14). Já E16 percebe na sua participação no Comitê uma forma de continuar o seu trabalho, mesmo estando aposenta. Aqui cabe um destaque sobre o sentido subjetivo que ela atribui ao trabalho, fica expressivo o entendimento de trabalho como atividade humana, o que é exposto no seu estilo e gesto: “Eu queria muito me envolver com alguma coisa, que eu pudesse me envolver. Já que eu sempre fiquei envolvida com pessoas, com trabalhos, com as crianças, com os pais, por ser professora” (E16).

Sou graduada e pós graduada em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda, hoje atuo na cooperativa na área do terceiro setor, responsabilidade social e cooperativismo, além do programa, atuo em outras frentes das Cooperativas. Eu sempre tive um vínculo muito forte com questões femininas já de anos, já atuei antes

em outra Cooperativa e antes de ter Comitê Mulher a gente já fazia ações de fomento para aumentar a liderança feminina junto ao cooperativismo, porque é um setor onde é muito masculino, nasceu do homem rural e essa cultura vem enraizada. Há uns 7 anos atrás eu já fazia o movimento para estimular as mulheres a participarem mais e serem mais atuantes na Cooperativa (E17, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo, SICREDI Integração PR/SC, 2020).

Eu sou Coordenadora, eu fui provocada, não foi uma iniciativa minha, uma provocação de fora [...]. Eu fui professora de francês muito tempo, fiz letras francês, fui mestre em linguística, dei aula de Francês durante mais de 10 anos, enquanto isso, eu era doutoranda quando eu resolvi falar: ‘sabe o que, vou fazer outra coisa’ (risos). Aí eu trabalhei durante dez anos com isso, tive uma crise pessoal minha, a questão profissional lá também não estava muito bem encaminhada, e resolvi mudar. E eu caí de paraquedas aqui, assim mais ou menos como eu caí no Comitê (risos). Quando SICREDI me convidou, aqui eu faço mais a parte administrativa, cuido do RH, financeiro, porque a gente é produtor de fruta. Eu tenho o meu marido e o meu filho que são agrônomos. Aí eu já estava mais segura, mais firme no que eu faço, então já se passaram 10 anos depois que eu mudei de profissão. Quando o SICREDI me chamou, o SICREDI ele teve, tem ainda, mas teve um papel muito preponderante nas nossas empresas. Ele realmente ajudou muita gente a se desenvolver. Então quando eles me chamaram, eu achei que nem tinha como eu dizer não. Dá vontade mesmo de retribuir, porque é aquela história uma mão lava outra, um pouco é uma obrigação, mas não é uma obrigação: ‘eu tenho que fazer’, é uma obrigação um pouco ética (E18, Associada, SICREDI Integração PR/SC, 2020).

Eu estou na assessoria desde 2008 e o movimento mulheres iniciamos em 2012, mas foi algo que caiu no meu colo para se envolver, se a gente não gosta, se não gostasse já teria caído fora, mas de fato eu curto e me vejo dentro desse movimento, das mulheres gosto muito de estar com elas, porque faz parte desse movimento, tenho quase 40 anos, sou mãe, profissional, dona de casa, tem várias funções que as mulheres exercem hoje, os homens também exercem, meu marido teve que ser essas várias funções. Porque eu sempre viajei muito e estive muito fora de casa, não vou falar que foi fácil lidar com esses conflitos dos vários papéis que a gente assume, mas acho muito interessante essas iniciativas do SICREDI e eu tenho o privilégio de ter em primeira mão as informações, estudosos, pesquisas que mostram que a minha dificuldade também é sua e pode ser de outra mulher, isso tem me fortalecido e tem me deixado engajada pela causa, mesmo se eu soubesse do SICREDI hoje ainda estaria engajada na causa pelas mulheres com certeza, porque me vejo nesse movimento (E19, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo, SICREDI Nossa Terra, 2020).

E17 e E19 são assessoras de Desenvolvimento do Cooperativismo, apresentam o mesmo gênero profissional, embora E17 tenha formação em Comunicação Social, habilitação em Publicidade e Propaganda. Já E18 é associada, professora, mas mudou de ofício pela atribuição de um sentido subjetivo a seu trabalho, que a aproximou do cooperativismo. Cabe destacar que elas são de regiões e realidades diferentes. Ambas, E17 e E19, relataram a sua vivência a partir do ofício que exercem, o que expressa o estilo e gesto singular de cada uma. Elas abordam algumas preocupações com papéis de gênero, tanto no trabalho reprodutivo: “tenho quase 40 anos, sou mãe, profissional, dona de casa, tem várias funções que as mulheres exercem hoje, os homens também exercem, meu marido teve que ser essas várias funções. Porque eu sempre viajei muito e estive muito fora de casa, não vou falar que foi fácil lidar com esses conflitos dos vários papéis que a gente assume” (E19); quanto do papel da mulher no cooperativismo: “a

gente já fazia ações de fomento para aumentar a liderança feminina junto ao cooperativismo, porque é um setor onde é muito masculino, nasceu do homem rural e essa cultura vem enraizada” (E17).

A gente é associada, eu e minha mãe, eu participo desde que a abriu a agência aqui uns dois anos e pouquinho, mais ou menos. Quando eles fizeram convite era para participar do Comitê Jovem, mas aí a Gerente falou: ‘A você não tem mais idade para participar do Comitê, por que você não participa do Comitê Mulher? Você que é engajada’. Aí deu certo, de eu participar do Comitê, ano passado eu estava mais engajada, mas final desse ano está bem corrido para mim, não estou conseguindo me dedicar 100%. Me dedico nessas pautas de mulheres, pautas feministas, já me envolvo com várias há muitos anos. Eu achei que alinhar questão financeira e feminina seria uma boa ideia, uma coisa boa. Eu trabalho com joias hoje, sou Publicitária e Relações Públicas de formação, trabalhei com isso, agora atuo no ramo de joias e relógios (E20, Associada do SICREDI Nossa Terra, 2020).

Eu trabalho na SICREDI Paranapanema PR/SP há 29 anos, por 27 anos trabalhei na Agência, minha última função dentro da Cooperativa foi como Gerente de Agência, e vim pra área de desenvolvimento do cooperativismo, com propósito de mudar meu propósito também. Até então eu tinha uma visão local, hoje eu tenho uma visão regional da nossa Cooperativa. Então vim pra cá, e trabalho com todos os programas do cooperativismo que a gente tem dentro da Cooperativa: o Comitê Jovem; Comitê Mulher; o União Faz a Vida; Crescer; Pertencer; Educação Financeira; o Dia C.; Sustentabilidade. Então está tudo dentro da minha ossada aqui. Eu sou formada em Administração de empresas com pós em marketing, comunicação e negócios. Então, mas antes de eu ser essa profissional na Cooperativa, eu trabalhei como professora, então tem o programa União faz a Vida, eu tenho exercitado muito isso com crianças, Escola, aquela vida de escola, é muito gostoso também. E pro nosso Comitê Mulher e Jovem, a gente exercita aí, tanto os treinamentos que o SICREDI nessa trajetória de vinte e tantos anos de SICREDI, inúmeros treinamentos que a gente teve a oportunidade de participar sobre Liderança. Então a gente também busca aí junto a essas meninas, a multiplicar esse conhecimento, trazer boas práticas pra elas, e algo tão natural que é muito bacana. Então essa sou eu, uma pessoa muito emotiva, que ama o que faz, mas que realmente acredita que a cooperação pode mudar o mundo, que onde a Cooperativa é forte, as associadas e os associados são fortes também, e que a nossa Cooperativa, todas em geral, o Sistema SICREDI, ela tem desempenhado um papel muito importante nas comunidades onde a gente está atuando (E21, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo, SICREDI Paranapanema PR/SP, 2020).

Eu moro na cidade de Cambar, Estado do Paraná, faz divisa com o Estado de São Paulo. Eu sou Contadora, há 27 anos, tenho 48 anos, eu trabalho atualmente numa empresa da família, que é o Posto de Molas, mexe com carga pesada, no período da manhã e no período da tarde, eu sou Contadora de uma empresa que é uma fábrica de biscoitos, então esse é o meu dia a dia. Eu sou uma pessoa que me considero organizada, nos horários, gosto de fazer esporte, gosto de música, faço teclado e o SICREDI entrou na minha vida, por um convite, porque nós temos conta lá. Eu sou assim muito expansiva, gosto muito de fazer amizade e o pessoal chegou a me convidar para ser Coordenadora de Núcleo, isso já faz, se eu não me engano, uns quatro anos. Mas eu já sou associada do SICREDI há 10 anos, a partir da Coordenadora de Núcleo, o pessoal começou a ter o Comitê Mulher, dentre muitas mulheres que foram convidadas, muitas não aceitaram, isso fiquei sabendo depois. Quando me fizeram o convite e falei: ‘um Comitê Mulher, mas o que se vai fazer num Comitê Mulher?’. De primeiro momento as pessoas não sabiam assim me falar o que a gente faria no Comitê Mulher, mas assim estava sendo criado o Comitê Mulher e eu aceitei, depois a partir do Comitê, já faz uns dois anos que a gente está no Comitê Mulher, que a gente está desenvolvendo, eu fui eleita madrinha do grupo mais três amigas e a partir daí foram vindos os convites. Agora atualmente faz um ano e

pouquinho, que eles me convidaram para o Comitê Internacional, participei de um evento o ano passado, em 2019, que foi o SUMMIT. Eu comecei a ficar muito interessada pelo Comitê, a gente está aí participando (E22, Associada do SICREDI Parapanema PR/SP, 2020).

Nos parágrafos acima, E20 e E22 contam que são associadas, mas em Regionais e realidades diferentes, uma é empreendedora a outra contadora, gêneros profissionais distintos. O que demonstra o estilo e gesto singular de cada uma, como expressa a E20: “Me dedico nessas pautas de mulheres, pautas feministas, já me envolvo com várias há muitos anos. Eu achei que alinhar questão financeira e feminina seria uma boa ideia, uma coisa boa” (E20). Já E21 é assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo e formada em administração, a conexão entre gênero profissional, estilo e gesto se manifesta na sua vivência profissional. “A gente exercita aí, tanto os treinamentos que o SICREDI nessa trajetória de vinte e tantos anos de SICREDI, inúmeros treinamentos que a gente teve a oportunidade de participar sobre Liderança. Então a gente também busca aí junto a essas meninas, a multiplicar esse conhecimento, trazer boas práticas pra elas, e algo tão natural que é muito bacana” (E21).

Eu sou associada no SICREDI Pederneiras, sou líder do Comitê, na primeira instância, eu sempre participava, eu sou suplente de Coordenadora de Núcleo, agora eu fui indicada novamente para participar, vai ter eleição agora no início do ano para participar novamente da eleição de Coordenadores de Núcleo. A partir disso, como eu tinha muito contato com a Gerente, com pessoal, eu sou muito assim, falo demais, tenho muito conhecimento pessoal aqui, aí eles me pediram para participar. O antigo Gerente, ele me pediu se eu gostaria de participar, eu fui convidar a participar. Eu sou esposa de um micro empresário, meu marido nós temos uma micro empresa que é revendedora de peças automotivas, bem pequena, nós somos em quatro trabalhando a empresa e ele vende as peças, eu as outras duas nós fazemos a parte administrativa. Então como a gente tem esse envolvimento de pessoa jurídica, não só física a conta no SICREDI e a minha agência é muito pequena, a minha cidade é pequena, então a gente conhece todo mundo. Então a gente tem um envolvimento mais assim com todo mundo, um envolvimento maior. Eu tenho 54 anos, sou casada, tenho uma filha 24 casada. Sou nutricionista aposentada, minha trajetória de vida foi sempre de trabalho mesmo, a nossa empresa ela está no mercado há (aberta como nós abrimos 2009) mais de dez anos. Mas meu marido trabalha com isso há uns 25, 26 anos (E23, Associada, SICREDI Centro Oeste Paulista SP, 2020).

Eu sou formado em Administração, faço pós em Gestão de Negócios pela USP, e hoje eu sou Assessor de desenvolvimento do cooperativismo, iniciei no SICREDI há cinco anos como estágio, passei pela área de gestão de pessoas, isso faz mais ou menos uns dois anos e meio. Fevereiro de 2018 eu entrei na área de desenvolvimento do cooperativismo, justamente pelas novas iniciativas que nós teríamos na Cooperativa, Comitê Mulher, Comitê Jovem que foram implantados. Eu sou tipo elo da Cooperativa, do Conselho vamos dizer assim com as, a gente chama aqui das meninas do Comitê. A gente criou esse costume de se tratar assim, então o meu trato diretamente com elas, então eu participo de todas as formações, penso em todas as formações junto com elas. A gente elegeu uma Coordenação pro Comitê, além do meu contato muito próximo com a Coordenação, desde todas as atividades que vão ser feitas, tanto no suporte, quanto pra pensar, porque elas assim tão se desenvolvendo, então elas nunca criaram, vamos dizer assim planos de trabalho pra nenhum grupo. Então eu contribuo com isso, para que elas se desenvolvam e na verdade assim, a gente acabou criando um laço mesmo, uma amizade, principalmente com grupo da Coordenação que é mais próximo. Então as vezes tem algum problema, manda uma

mensagem pra mim, então elas pedem, a gente pensa junto, levo para Diretoria e Conselho Administrativo as demandas delas, levo da Diretoria e Conselho pra elas também: ‘olha vamos ter isso, vamos fazer assim’. Toda parte burocrática, também contratação, desde palestrantes até organização de eventos, tudo isso é da minha responsabilidade, a gestão como um todo, do grupo, é muito dividida com elas. Quando a gente não tinha Coordenação sobrava mais pra mim mesmo, no começo a gente não tinha alguém responsável. Hoje a gente tem uma Coordenação, então eu jogo a ideia, e tento sair ao máximo de cena para que elas decidam o melhor pro grupo, nem faria sentido que eu decidisse tudo. Mas nossos encontros são sempre as quatro Coordenadoras e eu, nós cinco somos o grupo de gestão da prática do Comitê (E24, Assessor de Desenvolvimento do Cooperativismo no Sicredi Progresso PR/SP – Toledo, 2020).

Eu sou associada há mais de dez anos no SICREDI, vou contar só um pouquinho da minha história, eu sempre fui associada, mas não era a principal, eu tinha conta conjunta com meu pai. O SICREDI aqui na época tinha convenio com a UNIMED, então, eu era conta conjunta com meu pai para ter UNIMED. Passou o tempo, eu e meu pai a gente teve um problema de família, e eu saí da conta conjunta com meu pai, e fui dar aula no Mato Grosso, em Santa Carmem, próximo a Sinop. Lá eu fui abrir a minha conta no SICREDI, foi meu primeiro contato, eu sendo associada do SICREDI, acho que é a SICREDI Celeiro lá em Sinop. Abri a minha conta lá justamente por causa do salário pra ter uma movimentação e ter como mandar dinheiro pra casa. Quando eu voltei para Toledo, eu acabei abrindo a conta aqui no SICREDI, como já fazia dez anos que já estava no SICREDI, teve um dia que a minha Gerente, ela me convidou para fazer parte das eleições que ia ter para suplente de Coordenador de Núcleo. Eu gostava do cooperativismo, só que eu não sabia o que era o cooperativismo, eu sabia que eu tinha conta lá, mais nada eu sabia.

Então quando a gerente me convidou para fazer parte dessas eleições para suplente de Coordenador de Núcleo que eu nem sabia o que era, nem sabia que existia Coordenador de Núcleo, que fui estudar um pouquinho. Aí eu concordei em fazer parte e participei da eleição e fui eleita em 2017, em Assembleia Geral pelos associados. Aí em 2018 ia ser montado o Comitê Mulher, aí essa Gerente me convidou, eu aceitei. A gente se sentou em grupo desenhou cronograma em conjunto, a gente fez uma eleição para pôr uma Coordenadora no grupo, para estar trazendo novidades para o grupo e para levar nossas dúvidas ao Assessor do SICREDI, para ajudar a gente aqui no Comitê. Fizemos a eleição, daí eu fui eleita a Coordenadora, daí passou mais um ano. Em 2019 teve eleição para Coordenador de Núcleo gerente da minha Agência perguntou se eu queria participar do processo eleitoral, já que lembraram do meu nome pode colocar vou participar. Na Assembleia fui eleita Coordenadora de Núcleo, a fiquei super feliz, que bacana estou aprendendo como Coordenadora do Comitê, estou aprendendo como Coordenadora de Núcleo e cada dia mais, eu estava mais estava interagindo, até fui convidada a fazer outros cursos pela Cooperativa e adorei. O meu crescimento está sendo gigantesco, o meu desenvolvimento foi enorme (E25, Associada no Sicredi Progresso PR/SP – Toledo, 2020).

E23 e E25 são associadas de Regionais diferentes, uma é empresária a outra não mencionou, o que demonstra o estilo e gesto singular de cada uma. Mesmo ambas não tendo o mesmo gênero profissional, elas expressam sua conexão com o cooperativismo a partir do seu estilo e gesto. E25 foi eleita Coordenadora de Núcleo, para ela os cursos e formações oferecidos pela Cooperativa contribuíram para o seu desenvolvimento e crescimento. Isso demonstra a atuação do coletivo de trabalho na atividade de trabalho a partir dos gêneros profissionais que atuam na prática. Assim como relata E24, assessor de Desenvolvimento do Cooperativismo e administrador, para ele seu papel é contribuir junto aos demais praticantes (Presidente, Diretores, membros do Conselho e a próprias associadas) para o desenvolvimento das

associadas membras do Comitê, a partir do seu estilo e gesto, ele também acredita no ‘eles por elas’ fazendo alusão ao movimento da ONU *He for She*.

Eu sou jornalista, trabalhei por 16 anos como repórter, apresentadora, no setor de jornalismo, eu vim na cooperativa em 2005 por um convite do presidente, fiz o processo seletivo e entrei para atuar na área de comunicação e fiquei 8 anos cuidando, aí quando eu tive oportunidade de escolher qual área estava mais à vontade para tocar, comunicação ou o desenvolvimento do cooperativismo, que era os projetos sociais. Eu escolhi os projetos sociais e perguntei como eles me veem com isso, eles falaram que se eu tivesse escolhido marketing, eles pediriam para que eu estivesse no desenvolvimento do cooperativismo, porque o que eu evolui nessa área desde que entrei, me incentiva a continuar, no desenvolvimento cooperativista vou falar sobre como funciona, sobre a empresa, tem os comitês que chegaram, tem sustentabilidade aqui dentro, diversidade, o programa pertencer que trabalha com as lideranças, assembleias de núcleo, tem bastante coisa nessa área. Eu digo que aqui a gente tem o coração, do nosso negócio, porque temos uma sociedade de pessoas e ela tem diferenciais incríveis, onde cada vez mais que você conhece as cooperativas, quais são os diferenciais competitivos, como funciona, quando o associado entende isso, ele vai fazer melhor o negócio e outra parte da razão, porque a razão e a emoção andam juntas, só vai fazer se conhece, isso também vem para cá, aqui dentro a educação financeira está na minha pasta, toda vez que a gente cuida do modelo do negócio, com a cultura do cooperativismo, está ligado com a minha área, então existe uma grande responsabilidade, gestão de pessoas é outra área, a minha área é envolver um relacionamento com o associado que seja nessa parte de formação, de informação de inclusão e eu me apaixonei por isso (E26, Gerente Desenvolvimento Cooperativismo do SICREDI Vale do Piquiri ABCD, 2020).

Eu sou produtora rural, eu trabalho junto com meu marido, a gente trabalha na agropecuária leiteira e dentro do Comitê, assim, eu ainda não tenho um papel de liderança, não sou Coordenadora de Núcleo, eu recebi o convite, mas tenho que fazer vários cursos até chegar a ser Coordenadora. Na realidade, eu estou sozinha no Comitê aqui da minha cidade, não tem mais ninguém, eu e o nosso Gerente, a gente quer ver se consegue trazer mais mulheres pro movimento. Então estou desenvolvendo as ações que eu consigo agora fazer, mas eu trabalho como produtora rural, eu tenho dois filhos e trabalho como voluntária no Comitê, então as ações que eu consigo participar, eu estou indo e eu comecei a participar do Comitê porque para realizar uma parte de voluntariado, assim te vezes que a gente não consegue fazer muita coisa, mas as pequenas coisas que a gente faz sempre é reconhecido ali no SICREDI. Então, eles fornecem cursos pra gente que são muito bons para desenvolver principalmente, a gente conseguir se comunicar. Eu mesmo sou muito tímida, muito nervosa, eu não consigo me comunicar, através dali, hoje eu consigo me desenvolver melhor, porque antes eu não conseguia, foi através dali que eu consegui, hoje eu estou conseguindo pelo menos conversar com as pessoas (E27, Associada no SICREDI Vale do Piquiri ABCD, 2020).

Eu sou associada, meu contato com SICREDI começou quando eu trabalhava numa instituição, numa Faculdade de ensino superior, quando eu trabalhava ali, eu fui convidada para ser Assessora pedagógica no programa União faz a Vida. Eu fui para uma formação, habilitação em Curitiba, ali que eu conheci, porque na minha cidade até então não tinha, ouvi se falar do SICREDI, mas até então não tinha algo mais próximo. Sabia que existia uma Cooperativa SICREDI, mas não sabia a dimensão que era tudo isso. Quando eu fui para Curitiba, eu tive um primeiro contato, porque o programa União Faz a Vida, é um programa social do SICREDI. Aí desde que eu conheci que foi em 1998, eu me apaixonei por esse programa, por esses valores que eu trago para minha vida e que eu acredito. Aí eu comecei a estar dentro do SICREDI, conhecer as pessoas, conhecer os princípios, os valores, começou aí. Eu sou associada e colaboradora porque eu sou Assessora pedagógica no programa União faz a Vida. Atendo alguns municípios, já algum tempo e o Comitê Mulher surgiu, desde o primeiro SUMMIT Mulher, eu fui convidada a participar em Curitiba (esse ano é o quarto) foi 2017. Aí participei de todas as versões do SUMMIT e como eu já

participava, e quando a nossa SICREDI Vanguarda PR.SP.RJ começou a se incomodar porque ainda não tem Comitê, então pensou-se em fundar, quando foi criado teve um jantar em 2018 do SICREDI, eu fui convidada, o Gerente me escolheu para participar como eu já participava dos programas. A gente teve uma reunião de quem seria a representante do Comitê mulher, uma foi escolhida para representar SP e eu fui escolhida para representar PR. Então foi assim que eu cheguei dentro do Comitê Mulher (E28, Associada do SICREDI Vanguarda PR/SP/RJ, 2020).

Nos parágrafos acima, E27 e E28 são associadas, uma é produtora rural e a outra é professora do ensino superior, também assessora pedagógica no programa União faz a Vida. Ambas expressam gêneros profissionais distintos, também estilos e gestos singulares manifestados por suas vivências profissionais. Já E26 é gerente de desenvolvimento cooperativismo e jornalista, responsável pelo desenvolvimento do Comitê, também reconhece na atividade de trabalho como atividade humana: “Eu digo que aqui a gente tem o coração, do nosso negócio, porque temos uma sociedade de pessoas e ela tem diferenciais incríveis” (E26), também percebem nisso um diferencial competitivo das organizações Cooperativas “porque a razão e a emoção andam juntas” (E26). A pluralidade de gêneros profissionais na prática organizacional compõe o coletivo de trabalho, que implica em relações de trabalho que possibilitem intercâmbio (ou diálogo, ou circulação de informação), e é um espaço para que os saberes coletivos ligados à cultura tenham expressão. Isso permite a conservação e transformação da atividade.

Eu venho do Sistema Cooperativo há mais de vinte anos, eu trabalhei numa Cooperativa Agroindustrial por quinze anos, e sou associada do SICREDI, agora em janeiro vou fazer vinte anos de associada do SICREDI Vanguarda PR.SP.RJ. Sempre gostei de estar envolvida no cooperativismo, devido que eu falo assim: ‘quase vinte anos no cooperativismo, já está na veia da gente’. Hoje eu trabalho numa empresa privada, mas eu sinto muita falta do cooperativismo, então como eu não estou assim dentro de uma Cooperativa literalmente como funcionária, eu gosto de estar participando da minha Cooperativa, porque também sou dona, eu sou associada e eu gosto de estar envolvida com pessoas. Então na antiga Cooperativa já participava, eu que organizava o quadro social, então eu era responsável por organizar o Comitê Feminino da Cooperativa, o quadro de associados, trabalho com jovens. Então eu sempre gostei desse meio, aí quando SICREDI começou a estudar para montar o Comitê Feminino, em 2018. Eles me convidaram, se eu gostaria de participar, eu falei claro, com certeza. Adorei participar, daí foi feito o evento de abertura do Comitê em 2018 (E29, Associada do SICREDI Vanguarda PR/SP/RJ, 2020).

Eu trabalho na Cooperativa há dezessete anos, iniciei minha trajetória como caixa na Cooperativa, depois passei a trabalhar na Secretaria, depois eu comecei esse trabalho. Em 2009 o Sistema SICREDI iniciou um trabalho de formação e participação mais expressiva dos nossos associados, onde a gente tem um trabalho de formação cooperativista com eles, também essa participação mais próxima através das Assembleias, formação de Coordenadores de Núcleo, lideranças. O meu papel hoje, eu sou formada em Administração, tenho um MBA em gestão financeira e controladoria, e um MBA em gestão estratégica de pessoas. O meu trabalho aqui é ser mediadora, eu sou a pessoa que vai dar andamento as ações, seja no Comitê Mulher, seja com as nossas lideranças, então o meu papel é fomentar esse trabalho, mas também direcionar elas e junto com a Cooperativa criar as ações, tentar ter um escopo, analisar junto com conselho e com presidente quais seriam as melhores estratégias, o

que a gente quer com isso? Então, eu sou a pessoa que tem esse olhar mais estratégico, eu sou assessora da área, que cuida dessa mediação de todo esse processo junto com conselho, hoje todas as ações que a gente realiza com Comitê, com outras ações da área, todas elas são validadas pelo presidente do conselho e demais membros (E30, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo no SICREDI Vanguarda PR/SP/RJ, 2020).

E29 é associada já tem vivência profissional com cooperativismo, embora hoje trabalhe numa empresa não caracterizada como Cooperativa. Isso demonstra o seu estilo e gesto: “na antiga Cooperativa já participava, eu que organizava o quadro social, então eu era responsável por organizar o Comitê Feminino da Cooperativa, o quadro de associados, trabalho com jovens. Então eu sempre gostei desse meio [...]” (E29). Já E30 é assessora de desenvolvimento do cooperativismo e formada em administração, a partir de seu estilo e gesto profissional, ela percebe que seu trabalho junto ao Comitê é como mediadora: “eu sou a pessoa que vai dar andamento as ações, seja no Comitê Mulher, seja com as nossas lideranças” (E30). O estilo e gesto são características do trabalho individual e se desenvolvem na transição entre individual e coletivo, enquanto a atividade de trabalho é mediada por artefatos, símbolos, pessoas e contexto, ao mesmo tempo que ela é mediatizante desses elementos.

4.3.2. Real da atividade e atividade realizada direcionadas à equidade de gênero

Nesta sessão foi reunida e analisada as principais narrativas, no intuito de alcançar o objetivo de verificar a atividade realizada e o real da atividade e ações direcionadas à equidade de gênero. A partir do conjunto de ações das atividades de trabalho de cada Comitê conforme sua trajetória histórica. Em razão do processo de institucionalização do Comitê Mulher como um programa sistêmico dentro do Sistema de Cooperativas SICREDI, ter iniciado no segundo semestre de 2020. Não houve uma trajetória única em todas as Cooperativas.

O real da atividade abarca tudo aquilo que não foi feito, mas se planejou e se tentou fazer para realização da atividade, compreende as atividades impedidas, contrariadas, ocultas que surgem no decorrer da ação, uma vez que são elas que esclarecem a atividade realizada (CLOT, 2010; FRIEDRICH, 2012). Por sua vez, a atividade realizada é o conjunto de ações realizadas de forma coletiva e individual, a partir daquilo que foi e do que não foi planejado (CLOT, 2010). À vista disso, o conjunto de narrativas a seguir referem-se ao real da atividade e atividades realizadas de cinco Comitês presentes em cinco regionais de Cooperativas diferentes.

A gente pensou de início criar algo específico para a mulher, para fazer que elas participassem, a gente já tinha um programa de educação cooperativista dentro da SICREDI, que é o crescer, que a gente tem o propósito de falar sobre cooperativismo com essas pessoas, a gente foi bem específico para as mulheres em 2016, para atrair elas, porque a participação delas era baixa, no início foi um sucesso, reuniões sempre

lotadas, participação das mulheres, criamos um ambiente bem feminino para que elas ficassem a vontade, aí no ano de 2017 o movimento das Cooperativas e algumas já com os Comitês, fomos na onda e montamos o Comitê Mulher em 2018 com esse objetivo de formar futuras lideranças e ao longo desses últimos anos, trabalhamos diversas formações com elas, apresentando o SICREDI, com palestras sobre empreendedorismos, palestras motivacionais, a gente foi criando um grupo de liderança feminina (E5, Assessor de Marketing e Comunicação no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

O grande objetivo do comitê é que fosse promovendo através de encontros, de treinamentos, conversas, despertar nelas o interesse de cada vez mais participar, se envolver, porque uma das coisas que eu ouvia muito como assessora responsável da área e coordenava as ações enquanto comitê, eu escutava muitas mulheres falando que não iria se colocar à disposição em um cargo de conselho, porque não se sente preparada, por mais que ela fosse preparada, ela se sentia menos, através desse movimento que a gente começou a trabalhar liderança, oratória, preparação delas. O que a gente não quer é que o comitê se torne algo de realizações de trabalhos sociais apenas, não que elas não possam fazer, mas o nosso presidente fala que não quer que elas venham aqui aprender a fazer bolo, bolacha, quero líderes, não que elas não possam ser líderes fazendo isso, mas nosso objetivo não é esse.

Hoje o grupo é pequeno ainda, não é um grupo aberto que entra qualquer uma que queira, mas nós temos um regulamento que norteia quem pode participar e quem não pode, eu tenho uma liderança eleita que chamamos de coordenação, é uma coordenadora e 3 vices. Ano que vem tem eleição dos dois conselhos, o fiscal e o de administração, nós estamos planejando ter uma mulher no conselho de administração, porque em 35 anos de cooperativa ainda não temos, veja como é um movimento bem importante (E7 Assessora de desenvolvimento do cooperativismo no SICREDI Aliança PR/SP, 2020).

Por que lançamos a proposta? Era para que as mulheres fossem líderes em suas comunidades, que elas continuassem atuando de alguma forma, que pudessem unir e discutir sobre os papéis da mulher, além de atuarem no desenvolvimento da comunidade, a gente busca fomentar a cultura do cooperativismo e fomentar esse desenvolvimento das cooperativas. Como que a gente fez isso? Foram convidadas as mulheres das agências e elas aceitaram apoiar, iniciamos com algumas diretrizes, não temos regulamento e não queremos que tenha esse regulamento muito preso, é algo bem simples e está dando certo, o propósito é fortalecer as associadas a terem voz, terem um papel na sociedade, transformando, se for ver nosso grupo, temos empresárias, donas de casa, gerentes. O que a gente quer? Que as mulheres se prontifiquem, se candidatem para serem diretoras, coordenadoras, conselheiras, para serem voz ativa, não direcionada só para a SICREDI, se eu chamar uma amiga minha e ela não quiser ser parte da SICREDI, mas quer ser presidente do Rotary da cidade, é ótimo, quer ser política, ótimo, não quero que seja fechado, quero que elas se desenvolvam no que elas quiserem (E10, Associada do Sicredi Campos Gerais, 2020).

Esse ano foi fantástico, de janeiro a abril tivemos as eleições e tivemos mais de 35 mulheres do nosso meio que são hoje coordenadoras de núcleo, para nós é uma satisfação imensa, tinha uma ou duas mulheres, hoje não, falamos que nós mulheres temos que nos apoiar, não adianta eu me candidatar e você votar contra, então eu me candidato, faço uma campanha e você me ajuda, no próximo mandato inverte e foi fantástico, temos 35 mulheres com essa formação do comitê (E10, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

Nos parágrafos narrados acima, cada praticante atuante nos Comitês relata atividades e ações diferentes, conforme o período histórico de formação e a realidade de cada regional. E10 conta que trinta e cinco mulheres foram eleitas Coordenadoras de Núcleo na SICREDI Campos Gerais, em virtude da contribuição do Comitê. Já E7 destaca a importância da

existência do Comitê, pois em 35 anos ainda não existe mulheres ocupando os Conselhos do SICREDI Aliança PR/SP. O real da atividade abarca aquilo que foi pretendido, planejado, e se tentou fazer para realização da atividade, também as atividades impedidas, contrariadas, ocultas que surgem no decorrer da ação, uma vez que são elas que esclarecem a atividade realizada (CLOT, 2010; FRIEDRICH, 2012).

Diante disso, o real da atividade para a SICREDI Aliança PR/SP é que as associadas membras se tornem lideranças dentro das Cooperativas, por meio de capacitações realizadas. O SICREDI Agroempresarial buscou no real da atividade mobilizar as mulheres para o cooperativismo, por meio de ações voltadas as associadas, realizando formações e palestras, como atividades realizadas e formando um grupo de liderança feminina. Isso corrobora com a proposição de que o real da atividade esclarece a atividade realizada.

Nosso comitê é jovem, um bebezinho, nasceu em outubro de 2019, ele nasceu pré-pandemia e se desenvolveu durante a pandemia, a gente não conseguiu realizar muitas ações porque não tinha de fato um grupo, essa proximidade delas foi muito comprometida devida a pandemia. Ele nasce de um desejo de trabalhar e desenvolver mulheres, tanto na vida pessoal quanto profissional, trazendo para perto da cooperativa com o intuito delas serem um grupo consultivo para o grupo de administração, com um grupo diferente na sociedade, na cooperativa, que tragam suas percepções, aquilo que a cooperativa não possam trabalhar na comunidade e na sociedade, elas podem trazer isso e possam promotoras na cooperativa, além de treinar, formar e instruir, mas também delas serem voluntárias nos nossos programas de voluntariado, como o programa de educação financeira, dia C, que elas possam ser um papel de liderança dentro dos programas de voluntariado dentro da própria cooperativa (E17, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo, SICREDI Integração PR/SC, 2020).

São campanhas que vão desde setembro amarelo, promover um debate sobre suicídio, outubro rosa vamos falar sobre saúde da mulher, vamos arrecadar alimentos, cada campanha elas vão experimentando, no final do ano a gente desenha ações que podemos organizar no próximo ano e trazemos em paralelo alguns cursos, por exemplo, liderança, vai ter um curso de liderança e quem quer participar, vai ter um evento do crescer, que fala sobre cooperativismo quem quer participar, curso de independência financeira, no ano passado os comitês jovem e da mulher convidaram o pessoal das suas localidades e foi alguém do SICREDI dar a aula de educação financeira. Então a gente vai preparando-a e ela nem percebe, depois ela vai e experimenta, depois que passa a gente faz a experiência de como foi, ela fala que conseguiu, a ação foi bacana e ela tem condições de liderar, a gente não fala que está preparando para que ela assume um cargo na cooperativa, até porque é muito pequeno esse objetivo. A gente desperta ações onde ela vai se colocar a disposição, no ano que vem a gente tem eleição para todos os nossos núcleos e várias mulheres falaram que vão colocar o nome, eu não preciso falar para elas colocarem o nome, eu falo que tem oportunidades, é possível, se você escutar nossa conselheira aqui, ela disse que foi porque nós incentivamos ela a ir, porque a gente acha as vezes que não vai dar conta, a fala dela é essa, levantar a mão e se colocar na mesa, ao longo desse período o que estamos fazendo no comitê é isso (E26, Gerente Desenvolvimento Cooperativismo no SICREDI Vale do Piquiri ABCD, 2020).

O SICREDI Integração PR/SC é a regional que tem um dos Comitês mais recentes, dois anos de formação, dado que a conjuntura do ano de 2020 foi atípica e desafiadora. O real

da atividade pretendido é formar, instruir e incentivar que as mulheres seja líderes, também se envolvam como voluntárias nos programas sociais da Cooperativa. Já o SICREDI Vale do Piquiri ABCD é a que tem um dos Comitês mais antigos, desde 2016, a partir do real da atividade, cursos, palestras, formações, um dos objetivos é incentivá-las a serem lideranças. Como resultado de atividades realizadas a regional tem uma mulher Conselheira e duas Coordenadoras de Núcleo.

4.4. OBSERVAÇÃO COLABORATIVA

Este tópico foi construído para o alcance dos seguintes objetivos específicos descrever a aplicação da intervenção; verificar a implicação da intervenção; revelar junto aos praticantes possíveis situações problema; mediar junto aos praticantes o processo de busca por soluções as possíveis situações problema em atividades de trabalho no programa Comitê Mulher no Sicredi. Para isso foi realizado um workshop colaborativo em ambiente virtual, por meio do Microsoft Teams, com sete praticantes (associadas e colaboradores), de forma voluntária, no dia 15/12/2020 com duração de uma hora dividida em dois momentos.

O primeiro foi a exposição de três possíveis situações problema, que foram elaboradas a partir dos dados coletados nas entrevistas em profundidade, presentes na sessão intitulada a exposição de possíveis desafios. Durante esse processo as participantes foram convidadas a refletir sobre essas situações e em grupo, com base em suas vivências nos Comitês, buscar alternativas de enfrentamento as situações. Já no segundo momento ao final, elas foram convidadas a falar suas impressões sobre workshop. Em razão de limitações técnicas duas delas enviaram posteriormente. A seguir as sessões que explicam o processo de autoanálise e co-análise das atividades de trabalho na prática organizacional pesquisada.

4.4.1. A exposição de possíveis desafios

Apoiado na análise das narrativas coletadas dos 30 sujeitos de pesquisa, foi elaborado três possíveis situações problema, com base no guia de entrevista (APÊNDICE 1), principalmente com a pergunta: Vocês já vivenciaram alguma situação problema durante a atuação no Programa? Como vocês agiram? Cabe mencionar que nem todos os entrevistados (as) relataram terem vivenciado problemas, desafios ou limitações. Logo buscou-se identificar nos dados experiências comuns entre os Comitês. As análises dos trechos a seguir justificam a elaboração de cada situação, divididas em ordem numérica, utilizada na realização do workshop colaborativo.

- 1) Associadas decidem participar do Comitê Mulher, porém os maridos não concordam e não querem que elas participem. Alguns alegam não concordarem com o horário da reunião e com a distância que elas terão que percorrer para chegar à agência, onde será realizado os encontros do Comitê.

Nós já tivemos casos de convidar uma mulher para o conselho e a mulher não querer porque o marido não ia deixar ir nas reuniões, então a gente acaba caindo nessas coisinhas bestas, chatas, mas o histórico do comitê foi esse aí, querer quebrar essa cultura que existe dentro da nossa sociedade e colocar a mulher como protagonista dentro das cooperativas (E5, Assessor de Marketing e Comunicação no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

Muitas vezes chegam com situações que o marido não deixava ir, não quer que participe, a gente tenta resolver, fala para levar junto para conhecer e fazer coisas diferentes, convida para o jantar, situações nesse sentido (E10, Associada no Sicredi Campos Gerais, 2020).

Esse negócio de não ir porque precisava ficar em casa com os filhos, o marido teve compromisso e não conseguiu participar, a gente viu como é difícil para elas também, tem cidades que ficam a 100km da sede, há uma quebra de paradigmas em relação a isso, os homens não gostam de ver as mulheres chegando 23:30, 24h, por isso vemos grandes corporações como Rotary e Lions que também são masculinas, vê pouca participação da mulher por conta disso (E5, Assessor de Marketing e Comunicação no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

A primeira possível situação elaborada, foi construída a partir da análise das narrativas acima. As experiências relatadas por E5 e E10, mesmo sendo de regionais diferentes, reflete desigualdades em relações entre gêneros, principalmente referente ao papel da mulher. No ano de 2019 as mulheres representaram 40% dos associados (SICREDI, 2019). Logo os homens são a maioria. O regulamento do Comitê prevê que para se tornar membra é preciso que ela seja associada, contudo mesmo a mulher tendo papel de associada, ela ainda precisa da “permissão do marido” para participar na Cooperativa. Isso implica na manifestação do trabalho reprodutivo (BEAUVOIR, 2014), funções não remuneradas, domésticas, de cuidado e educação exercidas pela mulher, restritas ao ambiente privado. Tais narrativas, a partir da perspectiva de gênero implicam na omissão da subjetividade (REY; MARTÍNEZ, 2017; REY, 2003) da mulher como ser humano que age e atribuiu sentido subjetivo a atividade de trabalho.

- 2) Colaboradores e associadas percebem uma diminuição do engajamento e envolvimento de mulheres nas ações do Comitê. Algumas alegam não conseguir participar em razão da tripla jornada (trabalho, casa e cuidado com filhos (as) ou dependentes).

A gente tem percebendo dificuldade de convidar mais mulheres, começamos com 6, eram mulheres que trabalhavam e não tinham tempo de ir nas reuniões, acabamos ficando em 4 e depois acabamos fazendo as ações em duas, nosso objetivo esse ano

era fazer um café, para convidar outras mulheres que havíamos percebido que tinham perfil para estarem conosco e aí dentro disso a gente ia explicar e convidar, para aumentar esse número aí não precisamos fazer um projeto por vez, podemos fazer o mesmo projeto em vários locais e esse era nosso objetivo e é dessa forma que Curitiba está fazendo, a gente tem se inspirado para fazer isso e levar a sério em Ponta Grossa, em cidade mais conservadora como Ponta Grossa a gente tem percebido essa dificuldade (E9, Associada no SICREDI Campos Gerais, 2020).

Nossa maior dificuldade é de ter ajuda do pessoal das agências, nossa maior dificuldade é selecionar mulheres que vão continuar no comitê, começamos em 50 mulheres em 2018, em 2019 estavam em 21 ativas, a gente fez uma limpa e lançamos uma formação online, com vagas limitadas a 20 mulheres, mandamos um formulário e quem se inscrevesse primeiro que iria participar e só se inscreve quem for participar de verdade, a gente teve 33 mulheres e é o que temos agora, vemos essa dificuldade de fazer esse filtro porque não é fácil sentar na frente do computador ou se deslocar até aqui, mas é uma causa muito boa, quem se interesse por isso só tem a ganhar, não vejo outra dificuldade (E4, Analista de desenvolvimento do cooperativismo no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

Eu gostaria de fazer uma ponte de comunicação com as associadas, eu acho que elas estão muito longe da Cooperativa, muito, muito longe da Cooperativa, então como chamá-las a participação? É difícil, eu não estou conseguindo mobilizar nem o próprio Comitê. Mas ao mesmo tempo que sinto que o objetivo principal do SICREDI, daí não é do Comitê, é do SICREDI enquanto instituição, daí do SICREDI Brasil todo. O que eles almejam bastante com esse Comitê Feminino é formar mulheres, principalmente para os Conselhos, eu acho que é isso (E18, Associada, SICREDI Integração PR/SC, 2020).

A gente tem que trazer as mulheres convidar elas para participar mais. Fazer algum evento para a gente está explicando e convidando elas para participar. Mas não é fácil, olha vou te dizer é bem difícil, porque tem umas que falam assim: "mas, eu tenho que ver com meu esposo; eu não posso, eu trabalho". Eu também trabalho, nossa para mim não é fácil. Que nem ontem de noite, já não deu para eu atender você [se refere a entrevista], mas eu gosto muito disso, eu não gosto de estar parada, quanto mais coisa tem. Logico que não dá para dar o passo maior que a perna, né? Você tem que fazer até o teu limite. Não adiante pegar um monte de coisa, e não fazer bem-feito (E15, Associada do SICREDI Grandes Lagos PR/SP, 2020).

A segunda se assemelha a primeira, dado que algumas associadas não participam, em razão da tripla jornada que se configura no exercício do trabalho profissional, doméstico e educacional. Cabe evidenciar que as atividades de trabalho exercidas pelas membras do Comitê são voluntárias, logo compreendem um trabalho voluntário. Por vezes, se assemelha ao trabalho reprodutivo no que se refere a não remuneração (AGUIRRE, 2005; BENERÍA, 2005; DELFINO; HERZFELD; ARRILLAGA, 2018), contudo o sentido subjetivo atribuído ao trabalho não é o mesmo.

- 3) Haverá uma formação no Comitê Mulher, porém algumas associadas estão enfrentando dificuldades no acesso a meios de comunicação (Microsoft Teams; Zoom, etc.) para poderem participar.

Tivemos dificuldade de encontro e funções tecnológicas, eu tinha uma integrante que não tinha internet wifi em casa, só tinha dados do celular, de noite ela não conseguia acesso, isso dificultava, outra que mora no interior e não tem acesso, fora isso com

apoio da Cooperativa não tivemos dificuldade até porque é um desejo do conselho e da Cooperativa fomentar e desenvolver esse Comitê, que não vai ser possível devido ao cenário que estamos vivendo. Outro ponto é que eu só tive uma que estava em home office e conseguia se ajustar, as outras seguiram normal e ainda tinha família, filhos, casa, filho em casa 24h e a situação ficou delicada porque a mulher desempenha vários papéis, sobrecarregou e foi outro ponto que influenciou o encontro online (E17, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo, SICREDI Integração PR/SC, 2020).

Na região do assentamento que é o maior da América Latina, tem uns 20 poucos mil habitantes, da nossa cidade um pouco mais da metade é de assentamento. Então, eu percebo assim na minha cidade a dificuldade vai ser trazer essas mulheres, buscar essas mulheres para participar de um encontro, de uma formação. Então eu acho que o nosso Comitê nesse sentido tem que fazer uma descentralização, nós irmos ao encontro delas. Já que elas não vão conseguir vir, de repente por usar transporte escolar, que é o que elas mais usam, não ter carro, não ter carteira de habilitação para dirigir (E16, Associada do SICREDI Grandes Lagos PR/SP, 2020).

Já para construção da última situação, os parágrafos acima expressam que a atividade é mediada por artefatos, símbolos, pessoas e contexto ao mesmo tempo que ela é mediatizante desses elementos (CLOT, 2010). E17 relata dificuldades com “funções tecnológicas” para criação de encontros, também percebe as funções do trabalho reprodutivo como limitante. Já E16 ressalta limitações de acesso físico de associadas que residem em assentamentos rurais as ações do Comitê. “eu percebo assim na minha cidade a dificuldade vai ser trazer essas mulheres, buscar essas mulheres para participar de um encontro” (E16).

Vale abordar que a ideia inicial da Central Sicredi PR/SP/RJ foi que os Comitês surgissem nas Cooperativas como um movimento, sem um regulamento rígido, não de forma impositiva. Mas numa proposta de sensibilização e conscientização. Contudo, inicialmente houve uma resistência limitante a aceitação da ideia de criação de um Comitê, em algumas cooperativas, por parte de colaboradores, principalmente, gerentes de agência. Houve um incentivo de presidentes e demais colaboradores aos praticantes da ponta, que são responsáveis por convidar as associadas a se tornarem membras. A partir da realização do evento anual SUMMIT, no qual todos os colaboradores e associadas são convidados a participar.

Essa resistência limitante está associada a não percepção de sentido a existência de um Comitê e por não haver um regulamento próprio, com diretrizes, objetivos. Esses colaboradores partem da percepção de que: não é obrigatório, não vou fazer. Frente a isso, no segundo semestre de 2020, o programa Comitê Mulher se tornou sistêmico com a elaboração de um regulamento, que traz critérios de seleção, responsabilidades as membras e objetivos aos Comitês, contudo o detalhamento para elaboração e realização das ações é de autonomia de cada Comitê.

4.4.2. Possibilidades do poder de agir: movimentos de transformação da prática

Nesta sessão são debatidos os resultados de pesquisa obtidos, a partir da aplicação dos métodos dupla estimulação e observação participante. Na realização do workshop colaborativo, as participantes foram convidadas a buscarem em grupo alternativas de enfrentamento as situações problema. Durante esse processo dialético, cada participante trouxe relatos de suas experiências, manifestando significados e sentidos subjetivos com base na realidade relacional vivenciada no seu Comitê. Logo houve um diálogo com a troca de saberes e experiências, dado que cada participante detém gênero profissional, estilo e gesto diversos.

Abaixo foram resgatas as situações problema expostas no workshop colaborativo, em ordem numérica. De acordo com a exigência do método de observação colaborativa, as participantes foram entrevistadas antes da realização do workshop, por opção cada participante foi identificada como P seguido de um número em ordem numérica em concordância com o início de fala, ou seja, quem se manifestou primeiro. As narrativas que seguem expressam o diálogo entre as participantes, expansão da aprendizagem, assim como a manifestação de zonas de desenvolvimento proximal. Nos parágrafos abaixo compreendem as situações problema, seguido do diálogo realizado entre as participantes, por meio do diálogo.

1. Associadas decidem participar do Comitê Mulher, porém os maridos não concordam e não querem que elas participem. Alguns alegam não concordarem com o horário da reunião e com a distância que elas terão que percorrer para chegar à agência, onde será realizado os encontros do Comitê.

Eu não vejo na minha região esse tipo de problema, a gente vem conversando tanto entre nós do comitê, aprendendo e passando a experiência que eu acho que as coisas estão mudando dentro de casa com os maridos, eu sou esposa de associado e associada, para mim é tranquilo, a gente vai passando para outras mulheres e estamos vendo a participação de muitas mulheres, inclusive nós temos um grupo, as amigas do SICREDI e vamos conversando até hoje, marcamos para se encontrar, no caso aqui eu não vejo, está bem mais tranquilo (P1, Associada no SICREDI Agroempresarial PR/SP, 2020).

Eu acho que, vamos supor, entre o marido e mulher, quando a gente se propõe a participar eu acho que já é comentado que vai participar de reuniões, ter que se deslocar, nós temos problemas em relação a isso, acabamos tendo votação, então como são mulheres de várias cidades, sempre fazemos no centro quando não é longe, procuramos fazer em uma cidade onde todas possam vir e fizemos a votação de um horário que seria bom para todas, tivemos o problema mas acabamos resolvendo e entramos em um consenso de local e melhor horário para se fazer as reuniões (P2, Associada do SICREDI Parapanema PR/SP, 2020).

No caso da SICREDI progresso, não tivemos relato de maridos que não tenham gostado de participar dessas reuniões, o pior fato foi na pandemia, como as reuniões são online e estão em casa, enquanto estão na reunião tem que cuidar do filho, dar atenção na casa, no marido, o marido quando chega se desliga de tudo e a mulher se desdobra, mesmo estando em casa ou no trabalho, tem que se desdobrar fazendo outra

coisa, nosso maior problema foram dos encontros online mesmo, que aí precisaram ou não participar, justamente porque os filhos estão em casa, aí não teria como participar e preferem reunião presencial e para fazer parte do comitê mulher, pelo menos aqui, a mulher precisa ser associada também, ela precisa ter a conta dela (P3, Associada no Sicredi Progresso PR/SP – Toledo, 2020).

Eu achei bem interessante porque é real, quando sai do ambiente, da casa, você consegue tirar a roupa de esposa, de mãe, responsável e voltar toda a energia e olhar para o trabalho, no caso para o comitê, quando está em casa, com o próprio home office trouxe isso, a gente está ali e administrando outras situações para além do trabalho, eu estava na casa de uma amiga que não via a algum tempo e ela comentou isso comigo que ela estava no escritório e o marido em casa, o que aconteceu, as crianças acabam ficando com o marido e ele não consegue administrar, ele não consegue administrar o trabalho, casa e escola, o nosso desafio enquanto mulheres é ter esses acordos que durante muito tempo não foram feitos, de que tem algumas coisas que vai precisar de ajuda, tive reuniões das *Sisters*, que eu estava na mesa com meu namorado na frente, ou evento que a gente teve, são eventos novos que estamos aprendendo a administrar (P4, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Eu pelo contrário, meu marido incentivou muito para participar e aproveitar as oportunidades que o comitê dá, então assim, desde o início eu tinha que ir para Ponta Grossa, as viagens eu sempre me programava e ia, o que eu percebo das meninas é que várias foram convidadas, chegaram em uma ou outra reunião, mas elas não conseguiam conciliar filho, com casa, com ter disponibilidade para acompanhar reuniões e ações, mas não falaram que o marido não concordou, mas foram atividades delas e não deram sequência no comitê, eu faço diferente, deixo comida pronta, tudo certo e falo que estou indo na reunião do comitê, acho que é planejamento e dá para conciliar, o meu marido incentiva (P5, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

Nas narrativas acima existem vivências comuns entre as mulheres, que são reveladas pelo diálogo com a troca de experiências entre elas, principalmente quando elas falam sobre o trabalho reprodutivo, funções doméstica, de cuidado e educação restritas a mulher. A exemplo “[...] ele não consegue administrar, ele não consegue administrar o trabalho, casa e escola, o nosso desafio enquanto mulheres é ter esses acordos que durante muito tempo não foram feitos [...]” (P4). Cabe evidenciar o relato da P5, quando ela diz que o marido a apoia, contudo precisa “deixar comida pronta, tudo certo” (P5) para depois ir aos encontros no Comitê.

Eu acho que assim, é uma estratégia que é o planejamento, a gente vem de uma cultura do cuidado, nascemos e fomos criadas para cuidar e isso faz com que a gente não se permita ter momentos que são importantes para cuidar bem, planejamento é importante, que a gente pode levar para essas mulheres, é uma estratégia de diálogo, de mostrar através da conversa o quanto isso é positivo para nós como pessoa, para além da causa, do movimento comitê mulher da cooperativa de crédito, que tem objetivo de fomentar novas lideranças femininas e tudo mais, existe um ganho meu, que é estar com outras mulheres, falar sobre dores, angústias, poder me desenvolver, fazer uma troca, é isso que pode ser uma estratégia, essa conscientização que é importante e merecemos esse momento de troca e diálogo, se fomos olhar, sendo bem simplista, os homens tem seus momentos de descontração, para nós também é importante, dentro dos comitês tem oportunidade de pensar estratégias (P4, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Falta um pouquinho de conhecimento, no comitê não vou conseguir, muitas vezes ela não insiste muito, talvez ela não tenha muito conhecimento, mas é muito bom essa

troca de experiência, faz parte do crescimento (P5, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

Quando a gente convida uma mulher para fazer parte do comitê, se ela é uma mulher que já trabalha fora, que já cuida da casa ao mesmo tempo, ela consegue se organizar para participar, porque se deixar eles abusam da gente, prato na mesa e aqui não é bem assim, todas as mulheres sabem que a realidade é essa, quando a mulher trabalha fora ela consegue se organizar. Mas uma associada dona de casa, ela talvez se sinta acomodada e fala que é na hora da janta, no sábado que precisa limpar a casa, não desmerecendo, mas já fica mais difícil para elas fazer tudo que a gente faz. As vezes acha que o marido não vai gostar, o meu marido chega e fala “nossa outra reunião”, ele saiu para treinar e falou “de novo você aí?” se deixar eles abusam da gente, ele saiu para treinar mas eu também faço isso, mas ele queria que eu estivesse no fogão e não aqui, é complicado e isso vai de cada pessoa, do que ela quer aprender, do que quer para ela, não só pensar nos outros, mas temos que pensar na gente, onde queremos chegar, senão vamos viver em prol dos filhos, do marido, vai de cada um de saber o que quer mais (P3, Associada no Sicredi Progresso PR/SP – Toledo, 2020).

Podemos dar um curso de planejamento de tempo, fazer um bloco de reuniões onde vamos falar dos benefícios do comitê para mim como pessoa, o comitê me ajudou a ter um momento meu de desabafo, melhorei e não estou tão estressada, fazer um bloco de depoimentos (P4, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Tudo isso que foi dito, a gente vive isso dentro dos comitês, mas é nosso engajamento, sentir pertencimento que vai nos dar coragem de passar todos os desafios do dia a dia, que é algo muito maior, se o nosso grupo é engajado, com mulheres que está com outras mulheres, de sair de casa e pensar que vale a pena estar lá, eu acho que é isso que a gente tenta, algo que seja que vale a pena, sentir pertencimento faz toda a diferença, temos um grupo com mulheres de diferentes áreas, mas temos que atender todas elas, tem que tocar elas profundamente, tem que ter esse engajamento, nosso tempo é muito precioso, temos necessidade de olhar para esse grupo porque é importante (P6, Associada do SICREDI Vanguarda PR/SP/RJ, 2020).

Para colocar em uma ação prática, vejo que tudo que elas falaram é uma acolhida, que os comitês tenham essa forma, um programa ou método de acolhida para essas mulheres que chegam e elas percebam que é um ambiente seguro e elas se sintam parte, esse método de acolhimento, como essa mulher chega em uma primeira reunião e se sente parte (P4, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Nos cinco parágrafos acima é possível perceber a expansão da aprendizagem entre elas, a partir do diálogo (BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997; CLOT, 2010; VILELA et al., 2020) provocada pela situação problema. O processo de aprendizagem expansiva colaborativa caracteriza-se por um debate, negociação e hibridização de diversas vozes, também perspectivas. A análise colaborativa das raízes dos problemas vivenciado pelos profissionais no próprio trabalho cotidiano. “[...] ele queria que eu estivesse no fogão e não aqui, é complicado e isso vai de cada pessoa, do que ela quer aprender, do que quer para ela [...]” (P3).

Nessa dinâmica, a aprendizagem compreende o diálogo que permitem o reconhecimento de contradições e conflitos como fontes ao desenvolvimento para transformação da atividade de trabalho na prática (DANIELS, 2011; BAKHTIN; VOLOSHINOV, 1997; CLOT, 2010). Elas começam a atribuir significado e sentido subjetivo

a atividade de trabalho na prática organizacional. Ou seja, a aprendizagem permite aos sujeitos atribuírem sentido e significado na atividade de trabalho, a partir diálogo. Também a revelação de zonas de desenvolvimento proximal, onde o sujeito se desenvolve pela interação social com o meio em que está inserido. A partir do compartilhamento de diferentes saberes socialmente produzidos e particularmente interpretados de forma intersubjetiva (VYGOTSKY, 1980). A ZDP com a confrontação ativa de saberes possibilita o desenvolvimento de novas capacidades, assim como a atribuição de significados e sentidos, a oportunidade de novas criações (LEITE, 2013).

A exemplo “[...] existe um ganho meu, que é estar com outras mulheres, falar sobre dores, angústias, poder me desenvolver, fazer uma troca, é isso que pode ser uma estratégia, essa conscientização que é importante e merecemos esse momento de troca e diálogo” (P4). Isso corrobora, também, com o pressuposto de que a visão do sujeito praticante não pode ser negligenciada, devido a este atribuir sentido a existência da prática (SANDBERG; TSOUKAS, 2011). A atividade de trabalho se manifesta pelo diálogo entre indivíduo, coletivo e social na prática.

2. Colaboradores e associadas percebem uma diminuição do engajamento e envolvimento de mulheres nas ações do Comitê. Algumas alegam não conseguir participar em razão da tripla jornada (trabalho, casa e cuidado com filhos (as) ou dependentes).

Os comitês mulheres são de pessoas que vem de voluntariado, de estar de maneira voluntária, entregar ao outro e fazer bem para mim, quando falamos de engajamento, primeiro é o propósito, ela não conseguiu estar engajada ou entender o propósito, é natural que aja uma desistência ou diminuição no engajamento, isso é algo que precisamos considerar, trabalhar o propósito e para mim é fundamental e sempre é uma peneira, vamos sempre oscilar, entre momentos que estamos mais ou menos, o ponto pacífico para mim é entender que o comitê passa do voluntariado em prol do cooperativismo, a gente quando fala em ascensão das mulheres, emponderamento, mas a gente precisa ajudar outras mulheres a voar, quando nos unir dentro dessa causa vamos ter ascensão, o movimento vem de trazer uma luta que muitas vezes é só, individual e em ambientes hostis em conquistar os espaços, não só ser uma CEO de uma empresa, mas ela ter seu espaço de fala, se colocar, fazer suas escolhas, coisas tão simples, mas quando a gente faz isso sozinha, é mais difícil do que estar em grupo, são esses dois pontos que eu gostaria de trazer (P4, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Concordo plenamente, se estamos aqui somos todas voluntarias, temos que primeiro nos conscientizar disso, acreditar nisso para você fazer o convite a uma amiga e associada, eu vejo isso claramente, já conversei com uma amiga e convidei, ela disse que já convidaram e ela perguntou se a gente ganhava para isso, esse esclarecimento precisa ser feito, a gente ser mulher já nasce trabalhando, o dia tem 25 horas e não 24, trabalhando em casa e ter que se dispor, mas tem que acreditar no que está fazendo e ao fazer o convite, quando perguntaram o que fazemos, precisamos ter a resposta na ponta da língua para entender, mas nem todo mundo gosta, temos que cair na realidade, principalmente agora na pandemia, tem as que não gostam de sair de casa, a gente tem que explicar o que estamos fazendo porque ela não sabe, ela pergunta se

vai conseguir, se vai ser bom, tem aquela dúvida, até o número de Coordenadores de Núcleo, elas estão com o marido mas também estão levantando a plaquinha na hora do voto, na hora de uma assembleia, assim como temos na Coordenação de Núcleo, precisamos mostrar no comitê mulher, não é convencer, mas mostrar o que é o comitê, cada uma tem a sua vida mas são experiências diferentes (P5, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

Pesquisadora: O que vocês percebem como possíveis estratégias e ações que podem estar sendo feitas para lidar com essas situações?

Um dever de casa nosso, meu também, de ter isso, essa propriedade do eu faço parte, o que é o comitê?, o objetivo, o que temos para avançar?, por que estamos em uma caminhada?, tem comitês de 2 anos, 1 ano, alguns com meses, cada um com a sua experiência e maturidade, mas precisamos fazer essa reflexão, de dar esse passo, do que é, por que é, como é, ter isso bem claro em mim e todas as integrantes do comitê, precisam ter essa definição, esses objetivos, paixão mesmo, somos movidas pela paixão. Quando eu vejo vocês falando do comitê, falam com paixão e encantam o outro, esse dever de casa de entender o comitê, o que precisa fazer ainda, é algo que pode ser desenvolvido dentro do grupo, ter esse diálogo, para que depois possa levar para outra pessoa quando alguém perguntar, seja dentro da nossa casa ou fora, quando for convidar outras pessoas, ter isso na ponta da língua porque cativa quando temos paixão, brilho nos olhos, é muito mais fácil convencer, fazer com que perceba isso, esse olhar para dentro da realidade e do comitê, ter esse trabalho para que todas estejam na mesma página (P4, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

A partir do estímulo provocado pela situação problema abordada, nos trechos acima a narrativa de ambas vai ao encontro da importância da atribuição de sentido subjetivo as atividades de trabalho no Comitê. Com base na perspectiva da prática organizacional como atividade de trabalho histórico-cultural, a aprendizagem organizacional, por meio do diálogo observou-se a possibilidade de os sujeitos praticantes atribuírem sentido subjetivo a atividade conforme a tomada de consciência pela interpretação da realidade. Assim se torna viável a expansão da aprendizagem e a formação de zonas de desenvolvimento proximal.

3. Haverá uma formação no Comitê Mulher, porém algumas associadas estão enfrentando dificuldades no acesso a meios de comunicação (Microsoft Teams; Zoom, etc.) para poderem participar.

A gente está aqui, gosta e se interessa, tentamos passar para outras pessoas, mas as vezes elas não estão preparadas, não é a hora, as vezes só enxergam o mundinho delas ali, só pensa o que vai ser bom para si e não coletivo, é complicado, tentamos transmitir o que é vivenciar isso, esse voluntariado, mas assim, tem pessoas que conseguimos trazer junto, já vai e dá ideias, mas tivemos pessoas no comitê que foram convidadas, deram o nome, aqui fazemos a reunião bem longe do geral, elas viram uma oportunidade de passear e não é bem assim, não é só passear, tem que ter contrapartida, temos reunião para planejar ações, ver como vai ser, ano passado tiveram algumas viagens, esse ano não teve nenhuma, mas elas não foram em nenhuma reunião porque falaram que não dá, não conseguem, é complicado, isso que eu vivencio aqui (P5, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

Eu observo em Curitiba, existe ainda muita coisa a ser entendida, o que a gente observou é o começo de algo que está se construindo, muito das nossas associadas não entenderam o espírito do comitê, mas isso é questão de tempo, existe o interesse

em participar, muitas vão as reuniões com outro sentido, sem ter entendimento do que é o comitê, mas é uma questão de tempo, as associadas não conhecem o sistema como um todo, mas isso vai acontecer ao longo da jornada, é algo a ser descoberto, existe um interesse muito grande de mais da metade, de contribuir com o espírito do cooperativismo (P7, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

A tecnologia não pegou só para as mulheres, mas pegou para todo mundo, foi geral, na educação pegou porque nós educadores precisamos nos adaptar em um tempo curto e enfim, todos os segmentos, o que vejo de tudo isso, é uma superação extraordinária, porque vemos mulheres com tripla jornada, com dificuldade de acesso a Zoom, Meet, Bluejeans, todos os canais possíveis, elas com todas as dificuldades, eu vi que elas conseguiram com muita superação, mesmo com a diversidade de não conseguia compartilhar direito, vídeo travar, não passar, não conseguir levantar ou abaixar a mãozinha, o chat estar fechado, não receber, tudo isso foram dificuldades colocadas que a gente superou, essas mulheres merecem aplausos, um reconhecimento, por terem enfrentado essas dificuldades, podemos usar como estratégias as formações mais específicas e pontuais a isso, mas vejo nessas dificuldades já colocadas aqui, a gente teve mobilização, participação, os comitês dentro das suas estratégias, fizeram formações, cursos, atividades, isso a gente não pode deixar perder, sabe, temos que enaltecer esse movimento por tudo que aconteceu esse ano (P4, Assessora de Desenvolvimento do Cooperativismo na Central Sicredi PR/SP/RJ, 2020).

Eu vou contra a corrente, no sentido que a pandemia fez com que o comitê tivesse maior engajamento, porque somos do extremo noroeste, algumas cidades são muito distantes, mesmo que a gente mudasse os locais para tentar centralizar, com a pandemia elas conseguiram participar sem sair de casa, tivemos formação dia 26 de novembro, ultimo do ano, no presencial a gente se encontrava a cada 4 meses, no formato online nos encontrávamos todos os meses, fizemos planos de ações todos esses meses, distantes mais conectadas, a gente tinha mulheres que não tinham tempo, mas isso não foi um impedimento para elas participarem, elas falam que quando volta tudo ao normal, elas fizeram o pedido para que um encontro seja presencial e outro online, porque permite estar juntas, dentro de cada município, cada ação, elas foram refazendo os planos, com a pandemia nos reorganizamos, elas poderiam ser presentes no comitê e nas cooperativas, tivemos ações de máscara, troca de alimentos, um envolvimento muito engajado dessas mulheres, a pandemia trouxe uma união muito legal, a ponto delas pedirem reunião online, isso foi muito valioso, o momento trouxe uma nova perspectiva a todas (P5, Associada do SICREDI Campos Gerais, 2020).

O diálogo provocado por esses possíveis desafios estimulou uma autoconfrontação entre questões comuns e próximas presentes nas vivências de cada participante em seu comitê e região de origem. Isso permitiu a exposição de processos subjetivos como atribuição de significados e sentidos subjetivos a atividade de trabalho, a partir da tomada de consciência pela interpretação das diferentes realidades.

A exemplo a experiência da P5, mesmo com a falta de tempo as mulheres continuaram a participar das atividades do comitê, além disso perceberam a possibilidade de fazerem os encontros num formato híbrido (presencial e online): “[...] porque permite estar juntas, dentro de cada município, cada ação, elas foram refazendo os planos, com a pandemia nos reorganizamos, elas poderiam ser presentes no comitê e nas cooperativas [...]” (P5). Tal experiência evidencia a manifestação do poder de agir, capacidade de ação coletiva dos sujeitos para criação e recriação da atividade, a partir do diálogo destes com gênero profissional, estilo e gesto (CLOT, 2010; VILELA et al., 2020). A partir da reflexão da atividade que elas

precisavam fazer, as reuniões, e da realização da atividade, elas criam uma nova maneira de exercer a atividade, no caso a adoção de um formato híbrido para enfrentar limitações impostas pela pandemia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final da dissertação, expõem-se as considerações finais resgatando os objetivos e principais descobertas obtidas com o presente trabalho, as contribuições do estudo e por fim, sugestões para pesquisas futuras. O presente projeto de pesquisa busca compreender como o possível processo de transformação dos sujeitos e atividades pela intervenção formativa contribui no programa prol equidade de gênero.

Para atingi-lo foram definidos cinco objetivos específicos que puderam ser atingidos após a realização de entrevistas em profundidade com trinta pessoas atuantes na prática organizacional (programa comitê mulher no Sicredi). Cabe ressaltar que todos (as) os (as) entrevistados (as) atuam como colaboradores ou associadas membras dos comitês, os quais estão compreendidos em regionais vinculadas à Central Sicredi PR/SP/RJ. O alcance dos objetivos também foi possível, por meio da atuação da pesquisadora mediante realização de intervenção formativa, a partir dos métodos de análise de narrativa progressiva, dos gêneros profissionais, do real da atividade e das atividades realizadas, assim como a elaboração de possíveis situações problema.

A inquietação e motivação da escolha pela temática se deu pelo fato de a problemática da desigualdade de gênero ser refletida em inúmeras organizações, e mesmo com o conhecimento sobre desigualdade de gênero, ainda existe desconhecimento de práticas de reversão dessa problemática. Frente a isso, constatou-se que existem instituições financeiras, como é o caso do Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI), começam a desenvolver ações de enfrentamento a estas desigualdades. Assim despertou-se o interesse em saber como uma organização que já desenvolve uma prática voltada a equidade de gênero, realiza e planeja suas atividades e ações, além disso, como os praticantes constroem as atividades que possibilitem a ação coletiva destes no programa Comitê Mulher no Sicredi.

Ao ir a campo, entrevistou-se mulheres associadas e colaboradoras, também colaboradores atuantes nos Comitês Mulher, considerados sujeitos praticantes, restringiu-se a escolha dessas pessoas, por conta de ter verificado na literatura que praticantes são atores que agem na elaboração da prática, mediante quem são, como atuam e quais recursos dispõem. Cabe destacar que os (as) respondentes trabalham e são vinculados a Comitês e regionais de Cooperativas presentes em diferentes municípios do Paraná e São Paulo.

Em virtude disso, durante a realização de cada entrevista, eu pude conhecer e me cativar ainda mais pela temática e mudar meu olhar acerca de práticas organizacionais voltas a equidade de gênero. Foi possível verificar a relevância do papel do pesquisador como mediador em processos de pesquisa intervencionista, também a participação do sujeito de pesquisa a partir da reflexão sobre atividades de trabalho desenvolvidas por eles, assim como, a contribuição para o desenvolvimento do poder de agir dos praticantes.

Evidencia-se o processo de atribuição de sentidos subjetivos a atividade de trabalho a partir da tomada de consciência pela interpretação da realidade, como a desigualdade de gênero em suas cooperativas. Na maioria das narrativas observou-se que a provocação da Central com a iniciativa da formação de Comitês Mulher contribuiu para que colaboradores e associadas se questionassem sobre a temática. Isso implicou para manifestação de dados que corroboravam essa realidade, mesmo com as diferenças geográfica e específica de cada regional. Também se iniciou uma busca por equidade de gênero, por meio de atividades de trabalho e ações desenvolvidas.

Os quatro últimos objetivos específicos, por sua vez, voltaram-se a verificar a atividade realizada e o real da atividade e ações direcionadas à equidade de gênero; caracterizar os diferentes gêneros profissionais dos praticantes envolvidos na prática organizacional; conduzir uma reflexão junto aos praticantes em relação aos problemas e possíveis soluções das atividades que constituem os comitês; compreender as implicações desse processo para o poder de agir dos participantes.

Nesse ponto, fora destacado que a pluralidade de gêneros profissionais existentes nos comitês compõe o coletivo de trabalho, que implica em relações de trabalho que possibilitem intercâmbio (ou diálogo, ou circulação de informação), também é um espaço para que os saberes coletivos ligados à cultura tenham expressão. Isso permite a conservação e transformação da atividade. A conexão entre o real da atividade e atividade realizada foi claramente expressa por duas regionais, a primeira (SICREDI Integração PR/SC) que tem um dos Comitês mais recentes, dois anos de formação, o real da atividade pretendido é formar, instruir e incentivar mulheres a serem líderes, também se envolvam como voluntárias nos programas sociais da Cooperativa. Na segunda (SICREDI Vale do Piquiri ABCD) com um dos Comitês mais antigos, desde 2016, demonstra que a partir do real da atividade, cursos, palestras, formações com o objetivo de incentivá-las a serem lideranças. A regional obteve como resultado de atividades realizadas, uma mulher Conselheira e duas Coordenadoras de Núcleo.

Condução de uma reflexão junto aos praticantes em relação aos problemas e possíveis soluções das atividades que constituem os comitês transpareceu a importância da atribuição de

sentido subjetivo as atividades de trabalho no Comitê. Com base na perspectiva da prática organizacional como atividade de trabalho histórico-cultural, a aprendizagem organizacional, por meio do diálogo observou-se a possibilidade de os sujeitos praticantes atribuírem sentido subjetivo a atividade conforme a tomada de consciência pela interpretação da realidade. Assim se torna plausível inferir a oportunidade de expansão da aprendizagem e formação de zonas de desenvolvimento proximal.

As implicações para o poder de agir dos participantes foram percebidas no diálogo provocado pelos possíveis desafios estimulando uma autoconfrontação entre questões comuns e próximas presentes nas vivências de cada participante em seu comitê e região de origem. Isso permitiu a exposição de processos subjetivos como atribuição de significados e sentidos subjetivos a atividade de trabalho, a partir da tomada de consciência pela interpretação das diferentes realidades. A partir da análise e co-análise da atividade que elas precisavam fazer, como reuniões, e da realização da atividade, elas criam uma nova maneira de exercer a atividade, por exemplo a possibilidade de fazerem os encontros num formato híbrido (presencial e online) para enfrentar limitações impostas pela pandemia.

Toda via, é também importante destacar os desafios relatos pelos (as) participantes não se limitaram apenas a questões profissionais, mas, também, a percepção de trabalho. Verificou-se, tanto na literatura, quanto nas narrativas, que atividade de trabalho se caracteriza como uma atividade de produção voltada ao capital, logo evidencia-se como remunerada.

Contudo, atividade de trabalho é uma atividade humana, e o ser humano é constituído de subjetividade, esta é composta por processos subjetivos e de formas de organização subjetiva dos sujeitos constituídos historicamente e de maneira única coordenada a uma cultura e as próprias relações sociais. O sujeito vivencia a realidade social, não de forma individualista, mas mediante a história, cultura e as suas relações sociais.

A partir disso, verificou-se que o entendimento de trabalho negligência o trabalho reprodutivo exercido por mulheres, por meio de funções domésticas, de cuidado e educação. Ainda que perspectivas do materialismo histórico percebam a mulher como trabalhadora, consideram que o fim da opressão feminina corresponde a abolição da divisão de classes. Todavia, a reivindicação de direitos e oportunidades a ser humano em geral, não deve omitir a condição singular da mulher. É necessário ir além da percepção de homem e mulher enquanto entidades econômicas, para revelar a condição humana da mulher a partir da subjetividade nas relações entre gêneros.

A aplicação dos métodos de dupla estimulação e observação participante, por meio da realização de um workshop, possibilitou a identificação dessas implicações, como as duas

primeiras situações problema, em que ficou evidenciado a existência, ainda, da subordinação feminina num relacionamento matrimonial, também os desafios enfrentados por mulheres para participarem e atuarem em atividades, em razão da tripla jornada. Já na última situação, refletiu-se desafio tecnológico de acesso a ambientes virtuais, também evidenciado pela conjuntura atual.

A estratégia de pesquisa intervencionista, ampliou meu papel como pesquisadora a partir do exercício de mediação do processo de autoanálise e co-análise das atividades de trabalho na prática organizacional pesquisada. A partir do workshop colaborativo, pelo incentivo a movimentos de transformação por meio das situações problema, que possibilitou as participantes expandirem saberes e experiências. Assim tiveram a possibilidade de descobrirem seu poder de agir enquanto um coletivo de trabalho, frente a questões como reconhecimento do trabalho reprodutivo exercido por mulheres; sentido subjetivo atribuído a atividade de trabalho pela percepção do objeto da prática; também a possibilidade de atribuírem sentido subjetivo a atividade conforme a tomada de consciência pela interpretação da realidade. Assim se torna viável a expansão da aprendizagem e a formação de zonas de desenvolvimento proximal.

Por fim, cabe enfatizar que a desigualdade de gênero não é um problema temporário, mas uma problemática histórica, cultural e social. O enfrentamento a isso demanda reflexão e mecanismos que possibilitem o desenvolvimento do poder de agir de um coletivo de trabalho, a partir de uma perspectiva sobre aprendizagem organizacional que permita a expansão da aprendizagem na mediação das interações entre sujeitos praticantes, e os desenvolva para que atribuam sentido subjetivo a atividade de trabalho, transformando-a e sendo transformados por esta.

Como contribuição teórica para área da administração, a teoria da atividade de Clot considera o método como algo a ser praticado, a partir da ação intervencionista do pesquisador como mediador, junto a participação do sujeito praticante. Diante disso, apoia-se em pressupostos histórico-culturais que admitem a conexão entre método e resultado na transformação do objeto estudado.

Frente a isso, o método de ação proposto por Clot, possibilita a revelação da conexão entre processos subjetivos e construções históricas e culturais na atividade. A observação colaborativa proporciona a realização de encontros de sujeitos consigo e com os outros, a partir da provocação por meio do método de dupla estimulação, mediante situações problema identificadas por um pesquisador com base na análise das narrativas dos próprios sujeitos de pesquisa. Também pela mediação do pesquisador nesse processo.

Outra contribuição aos estudos organizacionais é a consideração do conflito de gênero como sendo algo não neutralizado. Ou seja, trata-se de uma manifestação histórica vivenciada por mulheres e homens, de tal vivência emergem processos subjetivos, conforme foi revelado o sentido subjetivo, que ajudam a entender os conflitos e desigualdades que estão presentes nas organizações. A exemplo a tomada de consciência a partir da interpretação da realidade sobre desigualdades de gênero em relações de trabalho. Para isso, esses processos não podem ser percebidos apenas como a consequência da atividade de trabalho, sem a conexão desses à construção cultural, histórica, social e econômica em que as atividades estiveram inseridas (PANIZA, CASSANDRE, SENER, 2018).

No que se refere a contribuição prática, os resultados deste trabalho chamam atenção das organizações para a subjetividade em atividades de trabalho, no que diz respeito a atribuição de sentido subjetivo a atividade a partir da tomada de consciência pela interpretação da realidade e o reconhecimento do poder de agir do coletivo de trabalho na transformação da prática.

Como sugestões de pesquisas futuras recomenda-se estudos, com base na realização desta pesquisa, que busquem investigar práticas organizacionais além de teorias tradicionais da administração. Além de descrever e analisar as relações dos sujeitos com a prática enquanto relação de causa e efeito. Mas que investiguem a relação do ser humano com o mundo, buscando compreender a subjetividade que permeia as atividades humanas, mediadas pelo individual, coletivo e social num todo relacional material, a exemplo o processo de atribuição de sentido subjetivo pelos sujeitos a atividade de trabalho na prática.

Além disso, disso sugere-se pesquisas que contemplem uma visão epistêmica material-dialética, também considere que a relação humana com o mundo é ontologicamente anterior a relação sujeito-objeto, frente a uma percepção de aprendizagem organizacional atrelada a expansão da aprendizagem e ao desenvolvimento. Não obstante, este estudo trouxe em discussão a prática organizacional como atividade de trabalho, também sendo uma atividade humana revelando a conexão da subjetividade a esta.

Contudo a prática ainda é percebida como um objeto isolado, ademais, a concepção de trabalho ainda é percebida como um exercício apenas em prol do capital. Porém, a discussão aqui começada abre caminho para uma aproximação maior dos estudos sobre prática em administração e a psicologia histórico-cultural. A importância da imersão e mediação de processos subjetivos na atividade precisa ser tratada, a fim de que análise da prática não seja restrita a níveis de análise como um objeto isolado, comum nos estudos sobre prática possa ser

superado, a discussão da subjetividade na perspectiva da atividade histórico-cultural pode promover essa aproximação.

UM PROTAGONISMO (PÓS) PANDEMICO?

Cuidado, proteção, humanidade, economia são palavras atualmente recorrentes em meio ao caos pandêmico. A imposição de um isolamento social nos afastou ou nos aproximou? A revelação do afeto que parece nos unir, advém do desamparo, numa busca por proteção³. Quando não há amparo e em certos Estados (Brasil) descaso e abandono, nesse momento a pandemia adquire gênero, pois a função do cuidado, historicamente, compete a mulheres. Assim como, a necessidade de mecanismos coletivos de cooperação.

O novo coronavírus (Covid-19) trouxe ao mundo uma pandemia que vem revelando, dia após dia, inúmeros desafios a diferentes países. Em meio a essa conjuntura, a desigualdade de gênero ainda continua sendo uma problemática emergente. A Organização das Nações Unidas (ONU) revela que globalmente 740 milhões de mulheres trabalham na economia informal; na área da saúde dos 234 milhões de trabalhadores, 70% representam mulheres; além disso 243 milhões de mulheres e meninas (de 15 a 49 anos) no mundo foram submetidas à violência sexual ou física por um parceiro íntimo. Tais dados chamam atenção para necessidade de práticas que enfrentem a pandemia, também, com foco nas desigualdades de gênero.

No Brasil, dentre inúmeros fatos ocorridos, é possível observar em relações de trabalho certa preocupação e protagonismo de organizações frente a desigualdades sociais, vivenciadas historicamente por minorias, como gênero, raça, classe e idade. A exemplo o programa de *trainee* destinado a contratação apenas de pessoas negras, realizado pela empresa do segmento de varejo, Magazine Luiza, que teve por objetivo ampliar a diversidade em cargos de liderança, que conta com 16% destes ocupados por negros e negras⁴.

Outras duas empresas financeiras também repensaram suas práticas organizacionais, a *fintech* Nubank, também anunciou para o ano de 2021 a implementação de um programa de mentoria e aceleração direcionado a funcionários negros e demais grupos minoritários. Ainda nessa linha, será instituído um fundo de investimentos semente para *startups* brasileiras criadas

³ DENIZ, Debora. Um mundo mais feminista? **Portal Uol**, 13, de mai., 2020. Ecoa. Disponível em: < encurtador.com.br/djmw4>. Acesso em: 09 dez. 2020.

⁴ CRAVALHO, Diana; RODRIGUES, Paula. Por que um programa de trainee para negros ainda incomoda tanto? **Portal Uol**, 26, de out., 2020. Ecoa. Disponível em: < encurtador.com.br/sADUZ >. Acesso em: 09 dez. 2020.

ou lideradas por pessoas negras, em parceria com organizações sociais⁵. A XP Investimentos, lançou em 2020 um plano para ter 50% do seu quadro profissional formado por mulheres até 2025. A iniciativa advém de um movimento MLHR3, que busca a aceleração de mulheres no mercado financeiro. No ano de 2021 a empresa abriu processo seletivo com 100 vagas destinadas apenas para mulheres⁶.

As iniciativas dessas organizações trazem à tona implicações significativas para um possível protagonismo (pós) pandêmico? Essa reflexão é essencial para o desenvolvimento de tais práticas. Como busquei trazer neste trabalho, a desigualdade de gênero não é um problema temporário, mas uma problemática histórica, cultural e social. Que demanda poder de agir de um coletivo de trabalho, a partir de uma aprendizagem organizacional que permita a expansão da aprendizagem na mediação das interações entre sujeitos praticantes, também os desenvolva para que atribuam sentido subjetivo a atividade de trabalho, transformando-a e sendo transformados por esta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIRRE, Rosario. Trabajo no remunerado y uso del tiempo. Fundamentos conceptuales y avances empíricos. La encuesta Montevideo 2003. **En: El tiempo, los tiempos, una vara de desigualdad-LC/L. 2324-P-2005-p. 9-34**, 2005.

AITA, Elis Bertozzi; TULESKI, Silvana Calvo. O desenvolvimento da consciência e das funções psicológicas superiores sob a luz da Psicologia Histórico-Cultural. **Perspectivas em Diálogo: revista de educação e sociedade**, v. 4, n. 7 (2017), p. 97-111, 2017.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, R. L., ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (Org.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman. 2005. p.12-33

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.

ANTONELLO, Claudia Simone; GODOY, Arilda Schmidt. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

ANTUNES, Maria Thereza Pompa; DE MENDONÇA NETO, Octavio Ribeiro; VIEIRA, Almir Martins. Pesquisa Intervencionista: uma alternativa metodológica para os Mestrados Profissionais em Contabilidade e Controladoria. **CIAIQ2016**, v. 1, 2016.

⁵ ROCHA, A. Ítalo. Após polêmica, Nubank anuncia R\$ 20 mi para ações de diversidade e inclusão racial. **Portal Terra**, 12 nov. 2020. Inovação. Disponível em: <encurtador.com.br/ahV89>. Acesso em: 09 dez. 2020.

⁶ COUTO, Marcos. XP anuncia 100 vagas exclusivas para mulheres em negócios e tecnologia. **Portal Yahoo**, 20 jan. 2021. Yahoo Finanças. Disponível em: <encurtador.com.br/druCM>. Acesso em: 29 jan. 2021.

BAKHTIN, Mikhail; VOLOSHINOV, V. N. **Problemas da poética de Dostoiévski**. rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.

_____. **Marxismo e Filosofia da Linguagem: Problemas fundamentais do método sociológico**. SP: Editora Hucitec, 2012.

_____. **Estética da criação verbal**. Martins Fontes, 2011.

BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. Redes sociais e informais e compartilhamento de significados sobre mudança organizacional. **RAE**, v. 47, n. 3, p. 27-39, jul/set 2007.

BERGER, Peter Ludwig; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes. 2007.

BENERÍA, L. El debate inconcluso sobre el trabajo no remunerado. In: RODRÍGUEZ CHAURNET, Dinah et al. **El debate sobre el trabajo doméstico**. México D. F., México: UNAM, p. 53-90. 2005.

BENSCHOP, Yvonne; VERLOO, Mieke. Gender change, organizational change, and gender equality strategies. **Handbook of gender, work and organization**, p. 277-290, 2011.

BISPO, Marcelo S. Um diálogo entre os paradigmas da teoria crítica e interpretativista no contexto das organizações: uma proposta baseada no conceito de prática. **Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)** v. 34, 2010.

CARDOSO, Daniela. A dialética nos escritos do círculo de Bakhtin. Porto Alegre: **Letrônica**, v. 9, n. esp. (supl.), p30-p46, 2016.

CARNEIRO, Palmyos Paixão. **Cooperativismo, o princípio cooperativo e a força existencial-social do trabalho**. Fundec, 1981.

CASACA, Sara Falcão; LORTIE, Johanne. **Gênero e Mudança Organizacional**. Centro Internacional de Formação da Organização Internacional do Trabalho. OIT. 2018.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; GODOI, Christiane Kleinübing. Metodologias intervencionistas da teoria da atividade histórico-cultural: abrindo possibilidades para os estudos organizacionais. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 3, 2014.

CETINA, Karin Knorr; SCHATZKI, Theodore R.; VON SAVIGNY, Eike (Ed.). **The practice turn in contemporary theory**. Routledge, 2005

COELHO, Leila Machado; BAPTISTA, Marisa. A história da inserção política da mulher no Brasil: uma trajetória do espaço privado ao público. **Revista Psicologia Política**, v. 9, n. 17, p. 85-99, 2009.

CLOT, Yves. Clinic of activity: the dialogue as instrument. **Learning and expanding with activity theory**, p. 286-302, 2009.

_____. **A função psicológica do trabalho**. Tradução de Adail Sobral. 1. ed. Petrópolis: Vozes, 2006.

_____. **Trabalho e poder de agir**. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010.

CHIA, Robert; MACKAY, Brad. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. **Human relations**, v. 60, n. 1, p. 217-242, 2007.

COFEBRAS, Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito. **Panorama do Cooperativismo**. Disponível em: <<http://confebras.coop.br/panorama-do-cooperativismo2/>>. Acesso em: 30 jan. 2020.

CYERT, Richard Michael; MARCH, James G. A summary of basic concepts in the behavioral theory of the firm. In: **A behavioral theory of the firm**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

DANIELS, H. (Org.). **Uma introdução a Vygotsky**. São Paulo: Loyola, 2002.

DELFINO, Andrea; HERZFELD, Claudia; ARRILLAGA, Hugo. Trabajo no remunerado y uso del tiempo en la Argentina de principios del siglo XXI. **sociedad y economía**, n. 34, p. 167-184, 2018.

DE OLIVEIRA, Francisco MALTA et al. Trabalho feminino: Considerações acerca da teoria crítica feminista, gênero e desenvolvimento na pós-modernidade. **Revista Espacios**, v. 38, n. 61, p. 4 – 13, 2017.

DEWEY, John. The development of American pragmatism. **Scientiae Studia**, v. 5, n. 2, p. 227-243, 2007.

ENGSTRÖM. Interobjectivity, ideality, and dialectics. **Mind, Culture and Activity**, v. 3, p. 259-265, 2006.

EQUILEAP. **Gender Equality Global Report & Ranking**, 2019 Edition. EQUILEAP. 2019.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O Sequestro da Subjetividade. In: FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 45-67.

FERRARINI, Norma da Luz. **Subjetividade: breve percurso histórico, aportes da psicologia histórico-cultural de Vygotsky e a teoria da subjetividade de Fernando González Rey**. In: DIAS, Maria Sara de Lima (Org.). **Lev Vygotsky: uma leitura (inter)disciplinar**. Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2020.

FRANCISCO, Alecsandro Roberto Lemos; COLET, Daniela Siqueira; WEGNER, Douglas. A governança de cadeias de suprimentos: uma análise a partir da teoria da agência e stewardship theory. **Revista Ciências Administrativas ou Journal of Administrative Sciences**, v. 26, n. 1, 2020.

FRIEDRICH, Janette. **Lev Vygotski: mediação, aprendizagem e desenvolvimento**. Uma leitura filosófica e epistemológica. Campinas: Editora. Mercado de Letras, 2012.

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As Pessoas na Organização**, p. 147-164. São Paulo: Editora Gente, 2002.

GERGEN, Kenneth J. **The social constructionist movement in modern psychology**. American Psychologist. 1992.

GERMER, Claus. O método materialista dialético da economia política. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA*, XXIII, 2018, Niterói. **Anais**. Niterói: SEP, 2018.

GHERARDI, Silvia. Situated knowledge and situated action: What do practice-based studies promise. **The SAGE handbook of new approaches in management and organization**, p. 516-525, 2008.

HAHNER, June Edith. **A mulher brasileira e suas lutas sociais e políticas, 1850-1937**. Editora Brasiliense, 1981.

HATCH, Mary Jo; YANOW, Dvora. Organization theory as an interpretive science. *In: The Oxford handbook of organization theory*. 2005.

HATCHUEL, A. Intervention research and the production of knowledge. *In: CERF, M (et al.) Cow up a Tree. Knowing and Learning for Change in Agriculture. Case studies from Industrialised Countries*. Paris: INRA, p. 55-68, 2000.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. Campus, 2005.

IDEC. Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor. Guia dos Bancos Responsáveis. Membro da *Fair Finance Guide International*. **Como é a pontuação dos Bancos em Igualdade de Gênero**. Disponível em:<
<https://guiadosbancosresponsaveis.org.br/bancos/temas/igualdade-de-g%C3%AAnero/>>.
Acesso em: 15 fev. 2019.

ICMIF. **ICMIF Members' Governance 2016: Including composition of the board of directors diversity of senior management and CEO tenure of the Board/CEO**, 2016. ICMIF. 2016.

JARZABKOWSKI, P. BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: the challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 5, 2007.

KIRK, Jeanette; ANDERSEN, Ove; PETERSEN, Janne. Organizational transformation in health care: an activity theoretical analysis. **Journal of health organization and management**, 2019.

KOSTULSKI, Katia. Développement de la pensée et du rapport à l'autre dans une interlocution: «est-ce que c'est un endroit pour poser un paquet de contre-rails?». **Cahiers de linguistique française**, n. 26, p. 113-131, 2004.

LEGARD, Robin; KEEGAN, Jill; WARD, Kit. In-depth interviews. **Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers**, v. 6, n. 1, p. 138-169, 2003.

LE GUILLANT. L. **Le drame humain du travail**. Toulouse: Érès. 2006.

LEKTORSKY V. Mediation as a means of collective activity. *In: Sannino A, Daniels H, Gutierrez KD, editors. Learning and expanding with activity theory*. Cambridge: Cambridge University Press; 2009.

LÊNIN, VI. **Materialismo e empiriocriticismo**: notas críticas sobre uma filosofia reaccionária. Lisboa: Edições Avante, 1982.

LEITE, Leonardo Ripoll Tavares. **Zona de desenvolvimento proximal e o comportamento organizacional a dialética de Vygotski no ambiente de uma organização**. Repositório da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC. 2013.

LEONTIEV, Alexis N. Actividade, consciência e personalidade. 1978. **Marxists Internet Archive**. Disponível em: < <http://www.propp.ufms.br/ppgedu/geppe/leontiev.pdf> > Acesso em, v. 10, 2012.

_____, A. N. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.

LÉVI-STRAUSS, Claude. **As estruturas elementares de parentesco** (M. Ferreira, trad. Rio de Janeiro: Vozes. (Obra original publicada em 1949), 1982.

LIMA, Máisa Pieroni de. Comunidades de aprendizagem em meios organizacionais. **Relatec: Revista Latinoamericana de Tecnología Educativa**, Extremadura, v. 3, n. 2, p.29-39, ago/dez, 2004.

MERRIAM, S.B. **Qualitative Research: A guide to design and implementation: Revised and expanded from qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

NAYAK, Ajit; CHIA, Robert. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: **Philosophy and organization theory**. Emerald Group Publishing Limited, 2011. p. 281-309.

NICOLINI, Davide. **Practice theory, work, and organization: An introduction**. OUP Oxford, 2012.

_____; MONTEIRO, Pedro. The practice approach: For a praxeology of organisational and management studies. **The Sage handbook of process organization studies**, p. 110-126, 2016.

_____, et al. (Ed.). **Knowing in organizations: A practice-based approach**. ME Sharpe, 2003.

NOGUEIRA, Conceição. **Interseccionalidade e psicologia feminista**. Salvador: Devires, 2017.

OLIVEIRA, N. B. **Cooperativismo: guia prático**. Porto Alegre: Fundação para Desenvolvimento de RH, 1984.

Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - OCEPAR. **O Cooperativismo no Paraná e o Sistema Ocepar**. Disponível em: < <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2011-12-05-11-29-42/2011-12-05-11-42-54> >. Acesso em: nov. 2019.

Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - OCEPAR. **Cooperativas agropecuárias**. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/2012-03-08-14-53-53/2011-12-09-10-57-09/consulta-porramo/>>. Acesso em: nov. 2019.

ORLIKOWSKI, Wanda J. Practice in research: phenomenon, perspective and philosophy. **Cambridge handbook of strategy as practice**, 2nd, p. 70 - 83, 2015.

OXFAM. **A Liderança e Participação das Mulheres**: Visão Geral. Oxfam. 2008.

Pacto Global Rede Brasil. Pacto Global. **A Iniciativa**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/a-iniciativa>>. Acesso em: mar. 2020.

Pacto Global Rede Brasil. Pacto Global. **ODS**. Disponível em: <<https://www.pactoglobal.org.br/ods>>. Acesso em: mar. 2020.

PANIZA, Maurício Donavan Rodrigues; CASSANDRE, Marcio Pascoal; SENGGER, Carine Maria. Os Conflitos sob a Mediação do Laboratório de Mudança: Uma Aprendizagem Expansiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 2, p. 271-290, 2018.

PAULA, Jussara de; MARQUES FILHO, Adair; CERQUEIRA, Leandro Moura de. **A zona de desenvolvimento proximal (ZDP) como elemento de otimização das competências profissionais em organizações que compõem o arranjo produtivo de confecções de Jaraguá-Goiás**. Jaraguá: [s.n], 2014.

PRATT, J. W.; ZECKHAUSER, R. **Principals and Agents: The Structure of Business**. Harvard Business School Press, 1985.

QUEROL, Marco Antonio Pereira; CASSANDRE, Marcio Pascoal; BULGACOV, Yára Lúcia Mazziotti. Teoria da Atividade: contribuições conceituais e metodológicas para o estudo da aprendizagem organizacional. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 2, p. 405-416, 2014.

_____; SEPPÄNEN, Laura. A Base Teórica e Metodológica do Laboratório de Mudança. In: VILELA, Rodolfo Andrade de Gouveia, et al. (org.). **Desenvolvimento Colaborativo para a Prevenção de Acidentes e Doenças Relacionadas ao Trabalho: Laboratório de Mudança na Saúde do Trabalhador**. 1 ed. São Paulo: Ex-Libris Comunicação Integrada. 2020. p. (50 - 68).

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes. 1984.

ROHDEN F. 2003. A construção da diferença sexual na medicina. **Cadernos de Saúde Pública** 19:201-212.

RORTY, Richard McKay; RORTY, Richard; RICHARD, Rorty. **Objectivity, relativism, and truth: philosophical papers**. Cambridge University Press, 1991.

ROSA, Mislene Aparecida Gonçalves; QUIRINO, Raquel. Trabalho produtivo e trabalho reprodutivo na vida das mulheres: estudo de caso em uma indústria têxtil de Minas Gerais. **Polêm! ca**, v. 17, n. 4, p. 066-080, 2017.

RECKWITZ, Andreas. Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. **European journal of social theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263, 2002.

REISDORFER, Vitor Kochhann. **Introdução ao cooperativismo**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

SANDBERG, Jörgen; TSOUKAS, Haridimos. Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. **Academy of management review**, v. 36, n. 2, p. 338-360, 2011.

SANNINO, Annalisa et al. Cultural-historical activity theory: founding insights and new challenges. **Cultural-Historical Psychology**, 2018.

SANTANA, Vagner Caminhas; BENEVENTO, Claudia Toffano. **O conceito de gênero e suas representações sociais**. Efdeportes. com, 2013.

SEMERARO, Giovanni. Filosofia da práxis e (neo) pragmatismo. **Revista Brasileira de Educação**, n. 29, p. 28-39, 2005.

SENKEVICS, Adriano Souza; POLIDORO, Juliano Zequini. Corpo, gênero e ciência: na interface entre biologia e sociedade. **Revista da Biologia**, 2012.

SAHAY, Ms Ratna et al. **Banking on women leaders: A case for more?**. International Monetary Fund, 2017.

SIMON, H. A psicologia das decisões administrativas. In: **Comportamento Administrativo**. São Paulo: FGV Editora, 1965.

SILVA, Marco Antonio Batista. **Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração**. 2011. Tese de Doutorado.

Sistema OCB. Organização das Cooperativas do Brasil. Ramos do Cooperativismo. **Cooperativismo de Crédito**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/ramo-credito>>. Acesso em: 20 jan 2020.

Sistema SICREDI. **Cooperativismo de crédito. O que é cooperativismo?. Princípios do cooperativismo**. 2019. Disponível em:< <https://www.sicredi.com.br/html/conheca-o-sicredi/cooperativismo/>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

_____. **Comitê Mulher Regulamento**. Uso Interno. 2020.

SONENSHEIN, Scott. We're changing—Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010.

SOUZA, Vera Lucia Trevisan de; ANDRADA, Paula Costa de. Contribuições de Vigotski para a compreensão do psiquismo. **Estudos de Psicologia (Campinas)**, v. 30, n. 3, p. 355-365, 2013.

SOUZA, M. G. S.; VASCONCELOS, L. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Pesquisando sobre Mudança nas Organizações: a produção brasileira em micro comportamento organizacional. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 32-46, jul-dez 2009.

SCHATZKI, Theodore. Introduction: practice theory. **The practice turn in contemporary theory**, 2001.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio. El diálogo y el dialogismo en mikhail bakhtin y Paulo Freire: contribuciones a la educación a distancia. **Educação em Revista**, v. 30, n. 3, p. 245-266, 2014.

STAKE, R. E. Qualitative Case Studies. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Ed.), **The Sage handbook of qualitative research**, p. 443–466, 2005.

SUOMALA, Petri; LYLÄ-YRJÄNÄINEN, Jouni. Interventionist management accounting research: lessons learned. **CIMA, Research Executive Summaries Series**, v. 6, n. 1, p. 1-9, 2010.

TSOUKAS, Haridimos; HATCH, Mary Jo. Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. **Human relations**, v. 54, n. 8, p. 979-1013, 2001.

Sistema de Organização das Cooperativas do Brasil, OCB. Início. **Cooperativismo. Ramos do Cooperativismo**. Disponível em: <<https://www.ocb.org.br/ramos>>. Acesso em: 05 nov. 2019.

VAARA, Eero; SONENSHEIN, Scott; BOJE, David. Narratives as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research. **Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495-560, 2016.

VIRKKUNEN, J. A preservação da saúde e segurança ocupacional requer aprendizagem expansiva na economia atual. 2019. In: VILELA, Rodolfo Andrade de Gouveia, et al. (org.). **Desenvolvimento Colaborativo para a Prevenção de Acidentes e Doenças Relacionadas ao Trabalho: Laboratório de Mudança na Saúde do Trabalhador**. 1 ed. São Paulo: Ex-Libris Comunicação Integrada. 2020. p. (27 - 31).

_____. Dilemmas in building shared transformative agency. **Activités**, v. 3, n. 3-1, 2006.

_____. Semenovich. Obras escogidas (vol. 3). **Madrid: Visor**, 1995.

VYGOTSKI, Lev. La signification historique de la crise en psychologie. **Lectures, Publications reçues**, 1999.

_____. **Mind in society: The development of higher psychological processes**. Harvard university press, 1980.

_____, L. S. A transformação socialista do homem (N. Dória, trad.). **Marxists Internet Archive.(Trabalho original publicado em 1930)**. Recuperado em, v. 10, p. 87020-900, 2004.

VYGOTSKIĬ, Lev Semenovich et al. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. Ícone, 2005.

ZANELLA, Andrea Vieira. **Vygotski: contexto, contribuições a psicologia e o conceito de zona de desenvolvimento proximal**. Itajaí: UNIVALI, 2001.

APÊNDICE 1. GUIA DE ENTREVISTA

Prática	
Quando o programa surgiu? Por quê? Como?	
Atividade de trabalho	
Quais ações são desenvolvidas no programa? Por quê? Como?	
Gêneros profissionais	
Profissional membro Cooperativa	Associada (Cliente)
Qual a sua formação profissional? Por que você decidiu participar? O que você faz no programa? Por quê?	Você trabalha? Em qual área profissional? Por que você decidiu participar? O que você faz no programa? Por quê?
Real da atividade	
Quais ações são previstas no projeto do Programa? Por quê?	
Atividade realizada	
Quais ações foram realizadas no projeto do Programa? Por quê?	
Quais ações vêm sendo realizadas no projeto do Programa? Por quê?	
Vocês já vivenciaram alguma situação problema durante a sua atuação no Programa? Como vocês agiram?	

APÊNDICE 2. TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a) participante,

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntária, de uma pesquisa conduzida pela estudante de mestrado em Administração (UFPR) Jéssica Gomes Lima. Esta pesquisa tem por objetivo analisar e compreender como uma prática organizacional (o programa Comitê Mulher no Sicredi) permite aos praticantes desenvolver poder de agir em prol da equidade de gênero.

Sua participação não é obrigatória. A qualquer momento você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa, desistência ou retirada de consentimento não acarretará prejuízo. Além disso, a sessão poderá ser interrompida a qualquer momento, caso seja de sua vontade.

Sua participação nesta pesquisa acontecerá em dois momentos. Primeiro na realização de uma entrevista ao responder às perguntas feitas pela pesquisadora (Jéssica) e adicionar informações que não lhe foram perguntadas, se considerar pertinente. A expectativa de duração da sessão é de 40 a 60 minutos e será gravada em áudio/vídeo sendo que as gravações ficarão arquivadas com a pesquisadora com acesso restrito, e livre de identificação. Num segundo momento, na realização de uma dinâmica em grupo para compartilhamento de experiências e diferentes saberes entre diferentes participantes, que disponham a contribuir na pesquisa. A expectativa de duração da sessão é de 40 a 60 minutos e será gravada em áudio/vídeo sendo que as gravações ficarão arquivadas com a pesquisadora com acesso restrito, e livre de identificação.

Os dados obtidos por meio desta sessão serão confidenciais e não serão divulgados em nível individual, visando assegurar o sigilo de sua participação. A pesquisadora responsável se compromete a tornar públicos nos meios acadêmicos e científicos os resultados obtidos sem qualquer identificação de indivíduos.

Caso você concorde em participar desta pesquisa, assine ao final deste documento, que possui duas vias, sendo uma delas sua, e a outra, da pesquisadora responsável. Seguem os telefones e endereço institucional da pesquisadora.

Jéssica Gomes Lima

Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração Geral e Aplicada,
Programa de Pós-Graduação em Administração.

Av. Prefeito Lothário Meissner, 632, 2º andar, Jardim Botânico. Curitiba-PR.

Telefone institucional: (41) 3360-4365.

Declaro que entendi os objetivos e benefícios de minha participação na pesquisa, e que concordo em participar.

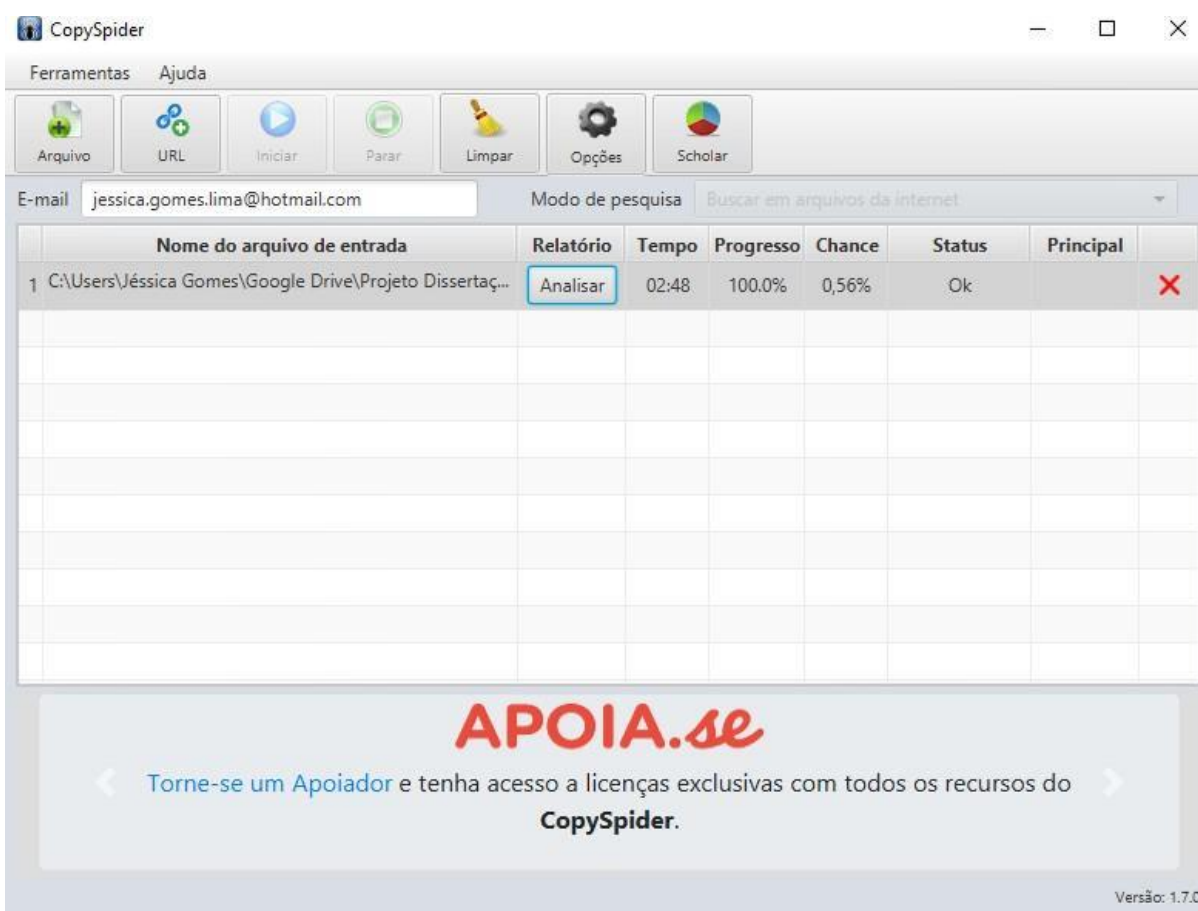
_____, _____ de _____ de 2020.

Assinatura do (a) participante

Assinatura da pesquisadora

ANEXO - RELATÓRIO DE ANÁLISE DE PLÁGIO

FIGURA 4: ANÁLISE DE PLÁGIO DO PROGRAMA ANTI-PLÁGIO COPY SPIDER



Fonte: Programa *Copy Spyder* (2021).

FIGURA 5: RELATÓRIO DO PROGRAMA ANTI-PLÁGIO COPY SPIDER

CopySpider Scholar Análises de documentos Apoiar o CopySpider

Exportar relatório Exportar relatório PDF Visualizar Gerador de Referência Bibliográfica (ABNT, Vancouver)

Jéssica Gomes Lima. PODER DE AGIR. O estudo sobre uma prática organizacional em prol da equidade de gênero em uma cooperativa de crédito..docx (01/02/2021):

Documentos candidatos

- anpad.org.br/admin/p... [0,56%]
- ucs.br/etc/conferenc... [0,53%]
- sbcoaching.com.br/bl... [0,31%]
- sicredi.com.br/coop/... [0,08%]
- pt-br.facebook.com/s... [0,08%]
- pt-br.facebook.com/s... [0,04%]
- sicredi.com.br/html/... [0,02%]
- pcmag.com/news/zoom-... [0,01%]
- gadgetsnow.com/featu... [0,00%]
- techrepublic.com/art... [0,00%]

Arquivo de entrada: Jéssica Gomes Lima. PODER DE AGIR. O estudo sobre uma prática organizacional em prol da equidade de gênero em uma cooperativa de crédito..docx (33253 termos)

Arquivo encontrado	Total de termos	Termos comuns	Similaridade (%)	
anpad.org.br/admin/pdf/ESO1128.pdf	5450	217	0,56	Visualizar
ucs.br/etc/conferencias/index.php/anped...	4980	202	0,53	Visualizar
sbcoaching.com.br/blog/comportamento-hum...	2757	113	0,31	Visualizar
sicredi.com.br/coop/vanguarda	1344	31	0,08	Visualizar
pt-br.facebook.com/sicrediagroempresaria...	493	30	0,08	Visualizar
pt-br.facebook.com/sicredivanguardaprspr...	495	16	0,04	Visualizar
sicredi.com.br/html/nossas-cooperativas/...	330	10	0,02	Visualizar
pcmag.com/news/zoom-vs-microsoft-teams-v...	3396	4	0,01	Visualizar
gadgetsnow.com/featured/microsoft-teams-...	2144	3	0,00	Visualizar
techrepublic.com/article/zoom-vs-microso...	1735	1	0,00	Visualizar

Fonte: Programa *Copy Spyder* (2021).

O relatório completo pode ser acessado através do link:

https://scholar.copyspider.net/view/showStudyInCS3.php?&cfa=9c3e0b8e951f9ba9daddb6e3303aac16a11842828&changeLang=pt_br